

Підприємництво і адаптація комунальних підприємств до ринкових умов

О. В. Димченкоⁱ, Я. М. Хайлоⁱⁱ, С. М. Гайденкоⁱⁱⁱ, Т. О. Хайло^{iv}

У статті викладені основні положення щодо формування підприємницької стратегії розвитку міського комплексу житлово-комунального господарства (ЖКГ) й адаптації його до ринкових умов. Розкрито зміст і завдання перебудови системи управління ЖКГ як цілісного комплексу, в якому головними принципами визначено інноваційність розвитку, узгодження взаємодії між підгалузевими підприємствами та державно-приватне партнерство (ДПП). Уточнено поняття «підприємницької адаптації управління» (ПАУ), як комплексу заходів організаційно-економічної спрямованості з налаштування системи управління окремого підприємства, в узгодженні з власником комунального комплексу, на повноформатні ринкові відносини, запропоновано логіко-структурну модель інтеграції спільних зусиль муніципалітету і безпосередньо підприємств тепло- та водопостачання з метою побудови оновленого інформаційно-аналітичного забезпечення міського комплексу та умов, за яких цей процес може бути реалізованим. Визначено організаційно-економічні складові підприємницької адаптації у контексті стратегії ДПП, інвестиційного забезпечення і інноваційного розвитку комунальних підприємств життєзабезпечення міст (КПЖЗМ). З яких слідує, що підприємницька стратегія ДПП запускає механізм розширення інвестиційних можливостей та інноваційного розвитку КПЖЗМ, що сприятиме довгостроковому успіху цієї стратегії, яку визначено як «інтегровану підприємницьку модель інноваційного розвитку КПЖЗМ». Представлено особливості взаємозв'язку елементів підприємницької адаптації підприємств КПЖЗМ і муніципалітету міста, що сприятиме зміні характеру відносин між органами місцевої влади та муніципальними підприємствами й дозволяє започаткувати новий механізм ефективної реалізації програм реформування галузі із застосуванням елементів ДПП.

Ключові слова: адаптаційна стратегія, житлово-комунальний комплекс, інтегрована система, інформаційно-аналітичне забезпечення, приватне партнерство.

ЖКГ	– житлово-комунальне господарство,
ДПП	– державно-приватне партнерство,
ПАУ	– підприємницька адаптація управління,
ОЕ	– організаційно-економічне,
КПЖЗМ	– комунальні підприємства життєзабезпечення міст,
ВКГ	– водопровідно-каналізаційне господарство,

ⁱ Димченко Олена Володимирівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

ⁱⁱ Хайло Яна Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, КП «Харківводоканал», директорка фінансово-економічного департаменту;

ⁱⁱⁱ Гайденко Сергій Миколайович, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

^{iv} Хайло Тетяна Олегівна, аспірант Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, бухгалтер КП «Харківводоканал».



ТЕЦ	– теплоелектроцентрально,
АСУ	– автоматизована система управління,
КП	– комунальне підприємство.

УДК 338.45(477):316.422.42

JEL коди: M 21, M 29, R 19, R 58

Вступ. Система функціонування комунальних підприємств життєзабезпечення міст України, передусім водо- та тепlopостачання, ілюструє численні факти перевитрат і ненадійної роботи, що призводить до дисбалансу її роботи та напруги в суспільстві. зокрема, в умовах збиткового режиму її функціонування, продовжується процес руйнування ресурсного і виробничого потенціалу цих підприємств. Життєвий цикл споруд, обладнання, мереж добігає свого кінця, моральний та фізичний знос засобів виробництва прискорює і примножує можливість небезпечних наслідків. Тому подальша експлуатація комунальних підприємств потребує невідкладної перебудови за принципами кластерної організації та залучення приватного капіталу у контексті їх інноваційного розвитку з метою зниження антропогенного навантаження на джерела водопостачання.

Цей комплекс проблем потребує від науковців пошуку нових підходів до розвитку міського комплексу ЖКГ, нових джерел фінансування та нових механізмів адаптації до ринкових умов.

На сьогодні підприємства водоканалізаційного господарства (ВКГ) і тепло- генерації мають в управлінні трирівневу ієрархічну структуру, до складу якої входять державні інституції, місцеві органи влади і безпосередньо самостійні комунальні підприємства. В таких умовах залишається значний вплив державних і місцевих регуляторів. Щодо якості управління в системі, то його кризу і 30-річний «управлінський дрейф» не можна не відчувати. І це проявляється як в аспектах інвестування інноваційного розвитку, так і в задекларованих та не виконаних Державних програмах реформування галузі, в законодавстві та інституційних умовах, в тарифній політиці, у фінансово-кредитній сфері [1]. Оцінюючи наслідки деформацій і розбалансування державного управління для галузі і галузевих підприємств, необхідно відзначити таке: центри управління діяльністю галузі (міністерства, відомства), де відбувалися прогнозування, планування, визначення бюджетного фінансування, контроль та координація внутрішніх і міжгалузевих відносин, втрачають своє значення, перебудовано чи ліквідовано ряд істотних функцій, порушено професійну спадкоємність управлінських навичок, втрачається досвід.

Таким чином, доводиться констатувати, що відсутність послідовних заходів з ліквідації макроекономічної нестабільності має органічний зв'язок з кризою галузевого управління і недостатністю умов для самоорганізації КПЖЗМ. А це, у свою чергу, викликає необхідність проводити розроблення, забезпечувати і впроваджувати адекватну стратегію розвитку підприємств галузі, орієнтуючись на ринкові умови і механізми.

Мега статті – пріоритетним завданням нашого пошуку є розроблення адаптивного підходу до формування стратегії розвитку та заходів, спрямованих на поєднання модернізації, реформування, інноваційного розвитку і розбудови державно-приватних форм організації міського комплексу ЖКГ.

Результати дослідження. Аналіз світового та вітчизняного досвіду свідчить про три основні шляхи модернізації та реформування підприємств житлово-комунального господарства:

- державне фінансування окремих інноваційних проектів при обмеженні в ресурсах і відсутності гарантій завершення;
- тактика залучення мікрокредитів світового і європейського банків розвитку;
- мобілізація приватних інвестицій за рахунок розвитку підприємницьких форм взаємодії і розбудови державно-приватних відносин на договірній основі або на основі змін форми управління та власності.

Ці шляхи по-різному використовуються на практиці, можна лише відмітити тенденцію загального витіснення кількості підприємств ВКГ з комунальною власністю на користь інших форм [2]. Так, на початок 2019 р. із загальної кількості підприємств ВКГ (2640) у комунальній власності залишилося лише 1 439, на інші форми власності переведено 1 142 підприємства. Лідерами процесу відмови від комунальної форми власності за кількістю водоканалів є Сумська область (472 інших форм порівняно із 21 комунальною), Одеська область (215 порівняно із 110), Полтавська область (142 проти 35), Миколаївська область (116 проти 74). Аналогічні процеси відбуваються в теплоенергетичній підгалузі після дозволу про концесію та оренду тепло- й електрогенеруючих станцій. Так, із трьох ТЕЦ (2, 3, 5) КП «Харківтепломережі» в комунальній власності залишилася лише ТЕЦ-3.

Отже, нова інституційно-правова модель розвитку КПЖЗМ послідовно впроваджується у практику, незважаючи на існуючі перешкоди і недосконалість.

Обґрунтування і розбудова форм державно-приватного партнерства [3], залучення приватних коштів щодо вирішення проблем інноваційного розвитку підприємств життєзабезпечення міста перебувають лише на початковій стадії і стимулів для розвитку цього напрямку ще недостатньо. З метою подолання існуючої ситуації підприємства повинні відповідати таким вимогам часу:

- бути інвестиційно привабливими, тобто їх системи управління повинні мати прогресивну організаційно-управлінську форму, зрозумілу і прийнятну приватному партнеру;
- бути здатними до розроблення і реалізації заходів щодо створення нового організаційно-економічного механізму формування системи контролю ресурсів та витрат інвестиційних коштів.

Забезпечення таких вимог потребує проведення комплексу заходів з бізнес-адаптації системи управління КПЖЗМ до нових умов. Зазначений комплекс заходів з освоєння бізнес-культури і культури ринкового управління пропонується розгортати в таких напрямках:

- розроблення, впровадження і методичний супровід організаційно-економічної моделі управління (реінжиніринг процесів, реструктуризація, управлінський облік, контролінг);
- інформатизація та муніципальне інформаційно-аналітичне забезпечення управління з поєднанням розрізнених транзакційних завдань АСУ в інтегровану кластерну структуру;
- адаптація до місцевих умов форм організації підприємств та форм власності (або найбільш прийнятних форм договірної взаємодії).

За результатами дослідження визначено, що в умовах управлінської кризи і відсутності достатніх коштів для інвестування інноваційного розвитку [4],

перспективною стратегією розвитку КПЖЗМ є формування включення підприємництва до стратегії державно-приватного партнерства, яка б інтегрувала інвестиційне забезпечення з інноваційним розвитком цілісного регіонального виробничо-господарського потенціалу. Схему взаємозв'язку і поєднання стратегій подано на рис. 1.

Центральною частиною стратегії державно-приватного партнерства КПЖЗМ є *узгодження інтересів, або підприємницька адаптація*, її організаційно-економічні складові, зокрема інституціональні, нормативно-методичні, інноваційні та інфраструктурні (рис. 2).

З рисунка 2 випливає, що підприємницька стратегія державно-приватного партнерства запускає механізм розширення інвестиційних можливостей та інноваційного розвитку КПЖЗМ. А враховуючи той факт, що система управління та її організаційно-економічна модель будуть удосконалюватись, а умови інвестування розробляються відповідно до інтересів бізнес-середовища регіону та обраних форм партнерства, необхідно очікувати на довгостроковий успіх цієї стратегії. Таку стратегію визначимо як «*інтегровану підприємницьку модель інноваційного розвитку КПЖЗМ*».

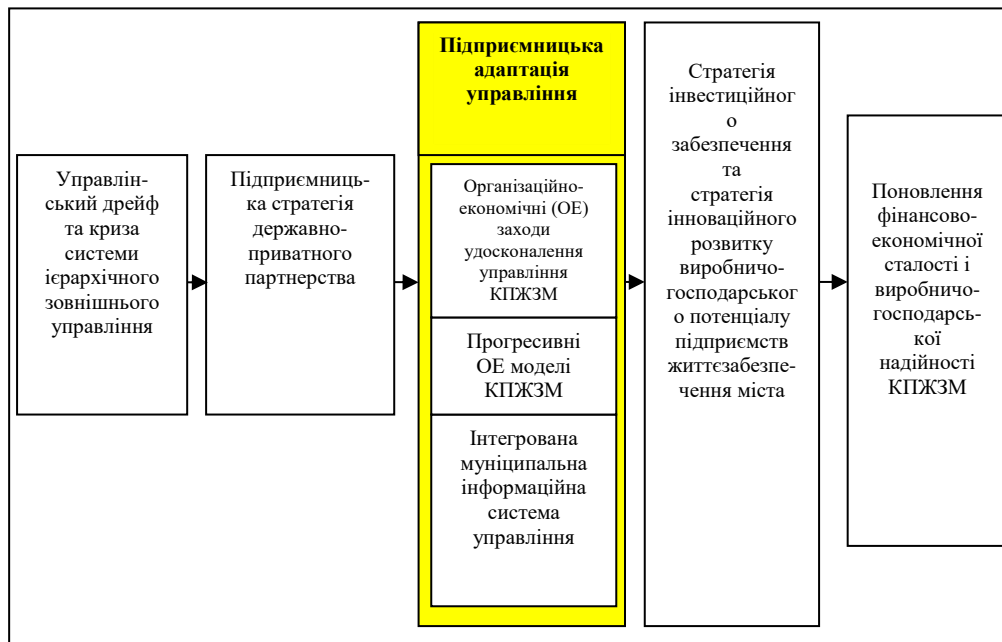


Рис. 1. Логіко-структурна схема поєднання в підприємницькій стратегії державно-приватного партнерства елементів інвестиційного забезпечення й інноваційного розвитку КПЖЗМ

Для відображення сутності ключового елемента стратегії надамо уточнення терміна «підприємницька адаптація управління» (ПАУ). Під цим терміном необхідно розуміти комплекс заходів організаційно-економічної спрямованості з налаштування системи управління окремого підприємства погоджено з власником комунального комплексу на повноформатні ринкові відносини для досягнення таких цілей:

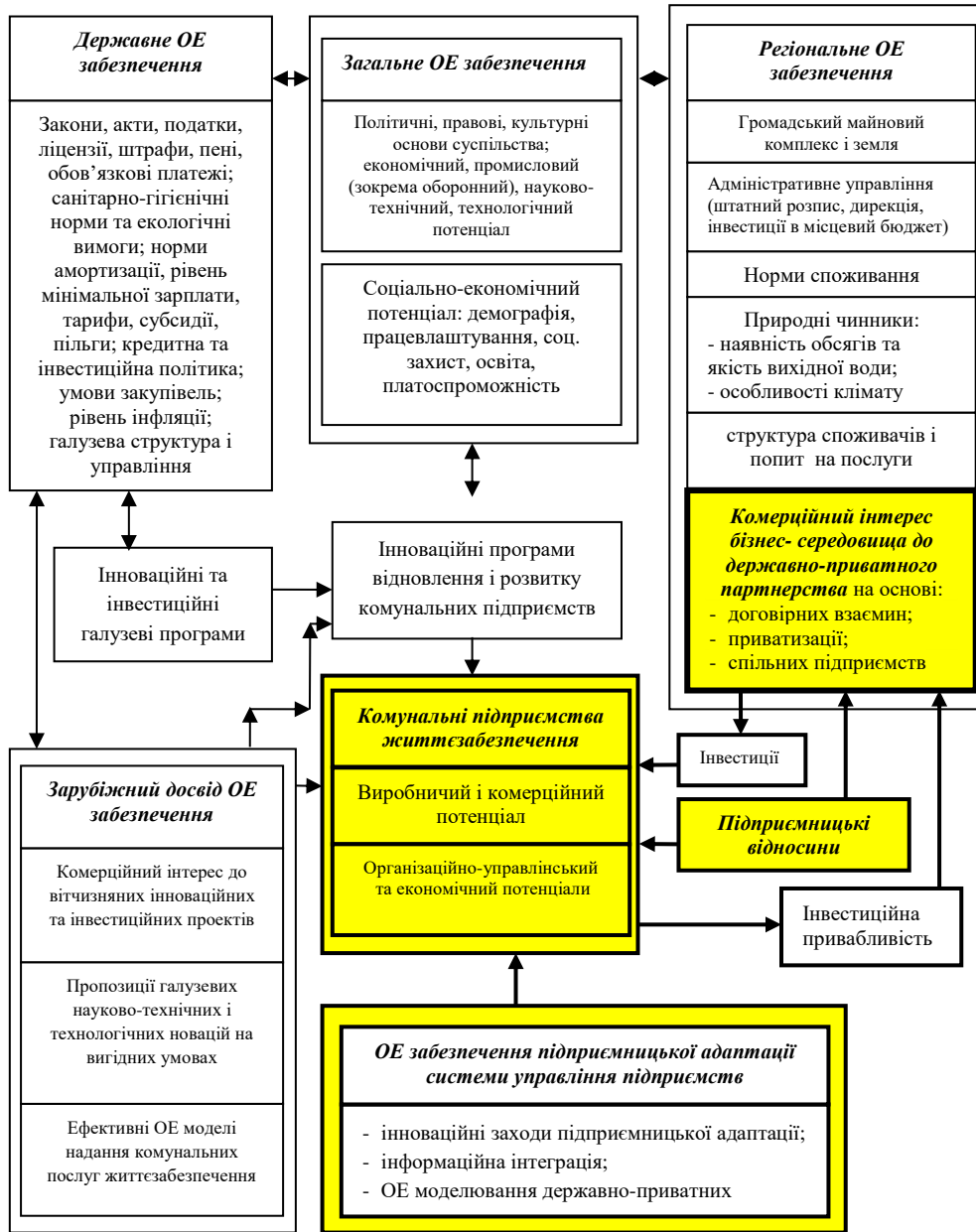


Рис. 2. Організаційно-економічні складові підприємницької адаптації у контексті стратегій державно-приватного партнерства, інвестиційного забезпечення та інноваційного розвитку КПЖЗМ

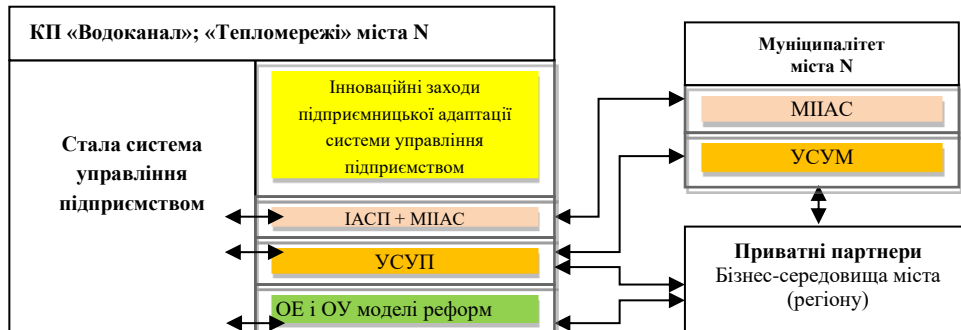
– зробити підприємство інвестиційно привабливим для приватного сектору, зробити його організаційно-компактним і мобільно керованим, здатним до фінансово-економічного маневрування з мінімальними комерційними ризиками [5];

– удосконалити управління підприємством, оптимізувати процеси діяльності, позбутися непродуктивних функцій, розвинути комерційний успіх за рахунок підвищення культури збуту і видів послуг, скоротити втрати за рахунок модернізації виробництва, енергозбереження і заходів економічної безпеки;

– забезпечити процес реструктуризації системи управління впровадженням на підприємствах і в органах управління муніципалітету інтегрованої інформаційно-аналітичної системи моніторингу фінансово-економічних показників [6], яка покращить обслуговування зв'язку між центральним (муніципалітет) і локальним (підприємство) апаратами управління об'єктивною інформацією про стан активів і пасивів, результати діяльності та зміни на ринку комунальних послуг регіону.

Ця інформаційна система є основою і робить можливим впровадження управління ідеології *Business Performance Management (BPM)* та завдань модуля *Business Intelligence (BI)*, зокрема впровадження контролю. Наявність такої системи гарантує відповідні зміни в управлінні всім комплексом, забезпечує їх управлінську ефективність і прозорість, необхідну при встановленні державно-приватних відносин.

Таким чином, пропонується паралельно розробити три об'єднані проекти ПАУ: інноваційну модель організаційно-економічного механізму; концепцію інтегрованої інформаційно-аналітичної системи; заходи щодо удосконалення системи управління. Загальний графічний вираз взаємозв'язку цих проектів проведення ПАУ для КП «Водоканал» і КП «Тепломережа» міста N подано на рис. 3.



Прийняті скорочення

ІАСП – інформаційно-аналітична система підприємства
МПАС – муніципальна інтегрована інформаційно-аналітична система
УСУП – удосконалення системи управління підприємства
УСУМ – удосконалення системи управління муніципалітету

Рис. 3. Взаємозв'язок елементів підприємницької адаптації підприємств КПЖЗМ і муніципалітету міста

У запропонованому варіанті на першому етапі до інтеграційної політики включено чотири структури: муніципальну владу, водопровідно-каналізаційне підприємство, підприємство теплових мереж і приватний бізнес. При відпрацюванні технології взаємодії між ними, «правил гри» та розподілу завдань і ресурсів модель буде розширено на інші підприємства системи ЖКГ.

Висновки. Розроблення концепції і головних напрямків *підприємницької адаптації управління* створює новий прецедент реформ ЖКГ на місцевому рівні, який має інноваційні науково-методичні і практичні аспекти. Результати розробки у вигляді методичних рекомендацій, організаційно-управлінських моделей, організаційно-економічних заходів та алгоритмів, доповнені прогресивними рішеннями з інформаційно-аналітичного забезпечення, націлені на зміну відносин між муніципалітетом і муніципальними підприємствами, що може започаткувати новий механізм для програм реформування галузі щодо моделі державно-приватного партнерства.

Окремим пунктом необхідно виділити розроблення інформаційної моделі *інтегрованої підприємницької стратегії розвитку ЖКГ*, в якій забезпечено поєднання блоків приватного, інвестиційного, інноваційного розвитку та модернізації і реформування [7, 8] КПЖЗМ, зокрема:

- стратегія підприємницької адаптації КПЖЗМ;
- стратегія окремих проєктів інноваційного розвитку муніципальних підприємств з модернізації виробництва і реформування управління;
- стратегія залучення приватного сектору і персоналу до інноваційного розвитку муніципальних підприємств;
- стратегія соціально - орієнтованої кластеризації муніципальних підприємств.

Література

1. *Калюжний, Р. А.* Загальна характеристика законодавства у сфері підприємницької діяльності та основні тенденції його розвитку / Р. А. Калюжний, А. С. Ластовецький // Законодавство України. Науково-практичні коментарі – 2003. – № 4. – С.48–53.
2. *Національна доповідь про якість питної води та стан водопостачання в Україні у 2018 р. на виконання Постанови КМ України від 29 квітня 2004 року № 576.*
3. *Струкова, В.* Механізми формування приватного партнерства у сфері водопостачання та водовідведення / В. Струкова. // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2015. – 3(26). – С. 189–199.
4. *Куценко, Т. М.* Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку в контексті інтенсифікації інноваційних процесів / Т. М. Куценко // Маркетинг і менеджмент інновацій – 2012. – 4. – С. 308–317.
5. *Мельник, А. О.* Адаптивне управління підприємством в умовах конкурентного середовища. / А. О. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – 5. – С.157–162.
6. *Кіпенко, М. Ф.* Моніторинг як інструмент публічного управління реформуванням ЖКГ : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управл. / Кіпенко М. Ф. ; Нац. академія державного управління при президенті. –К., 2015. – 20 с.
7. *Димченко, О. В.* Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проєктування, управління / О. В. Димченко. – Харків: ХНАМГ. – 2009. – 356 с.
8. *Мекишун, Л. М.* Сучасні тенденції реформування управління ЖКГ України в умовах децентралізації. / Л. М. Мекшун // Науковий вісник Полісся. – 2016. – 1(5). – С. 30–36.

Отримано 26.03.2020 р.

**Предпринимательство и адаптация коммунальных предприятий
к рыночным условиям**

ЕЛЕНА ВЛАДИМИРОВНА ДЫМЧЕНКО*,
ЯНА НИКОЛАЕВНА ХАЙЛО**,
СЕРГЕЙ НИКОЛАЕВИЧ ГАЙДЕНКО***,
ТАТЬЯНА ОЛЕГОВНА ХАЙЛО****

** доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой предпринимательства и бизнес-администрирования Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. Н. Бекетова,*

*ул. Маршала Бажанова, 17, г. Харьков, 61002, Украина,
тел.: 00-380-50-9776060, e-mail: dymchenkoov@gmail.com*

*** кандидат экономических наук, доцент, КП «Харьковводоканал»,
директор финансово-экономического департамента,
ул. Маршала Бажанова, 17, г. Харьков, 61002, Украина,
тел.: 00-380-50-9776060, e-mail: deresyana@ukr.net*

**** кандидат экономических наук, доцент кафедры предпринимательства и бизнес-администрирования Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. Н. Бекетова,*

*ул. Маршала Бажанова, 17, г. Харьков, 61002, Украина,
тел.: 00-380-97-6942783, e-mail: gayd1981@gmail.com*

***** аспирант Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. Н. Бекетова, бухгалтер КП «Харьковводоканал»,
ул. Маршала Бажанова, 17, г. Харьков, 61002, Украина,
тел.: 00-380-50-9776060, e-mail: tatanahajlo19@gmail.com*

В статье изложены основные положения по формированию предпринимательской стратегии развития городского комплекса жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) и адаптации его к рыночным условиям. Раскрыто содержание и задачи реформирования системы управления ЖКХ как целостного комплекса, в котором главными принципами определены инновационность развития, согласование взаимодействия между предприятиями и государственно-частное партнерство (ГЧП). Уточнено понятие «предпринимательской адаптации управления» (ПАУ), как комплекса мероприятий организационно-экономической направленности по настройке системы управления отдельного предприятия на полноформатные рыночные отношения, предложено логико-структурную модель интеграции совместных усилий муниципалитета и непосредственно предприятий тепло- и водоснабжения с целью построения обновленного информационно-аналитического обеспечения городского комплекса и условий, при которых этот процесс может быть реализован. Определены организационно-экономические составляющие предпринимательской адаптации в контексте стратегий ГЧП, инвестиционного обеспечения и инновационного развития коммунальных предприятий жизнеобеспечения городов (КПЖОГ). Из чего следует, что предпринимательская стратегия ГЧП запускает механизм расширения инвестиционных возможностей и инновационного развития КПЖОГ, что будет способствовать долгосрочному успеху этой стратегии, определенной как «интегрированная предпринимательская модель инновационного развития КПЖОГ». Представлены особенности взаимосвязи элементов предпринимательской адаптации предприятий КПЖОГ и муниципалитета города, что будет способствовать изменению характера отношений между органами местной власти и муниципальными предприятиями и позволит использовать новый механизм эффективной реализации программ реформирования отрасли с применением элементов ГЧП.

Ключевые слова: адаптационная стратегия, жилищно-коммунальный комплекс, интегрированная система, информационно-аналитическое обеспечение, частное партнерство.

Mechanism of Economic Regulation, 2020, No 2, 96–105
ISSN 1726–8699 (print)

Entrepreneurship and Adaptation of Utilities Enterprises to Market Conditions

OLENA V. DYMCHENKO*,
YANA M. KHAILO**,
SERHII M. HAIDENKO***,
TETIANA M. KHAILO****

* *Dr. (Economics), Professor, Head of the Department of Entrepreneurship and Business Administration
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv,
17, Marshal Bazhanov str., Kharkiv, Ukraine, 61002,
phone: 00-380-50-9776060, e-mail: dymchenkoov@gmail.com*

** *C.Sc. (Economics), Associate Professor, UC "Kharkivvodokanal", Director of the Financial and
Economic Department,
17, Marshal Bazhanov str., Kharkiv, Ukraine, 61002,
phone: 00-380-50-9776060, e-mail: depecyana@ukr.net*

*** *C.Sc. (Economics), Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business
Administration O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv,
17, Marshal Bazhanov str., Kharkiv, Ukraine, 61002,
phone: 00-380-97-6942783, e-mail: gayd1981@gmail.com*

**** *Graduate Student O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv,
Accountant UC "Kharkivvodokanal",
17, Marshal Bazhanov str., Kharkiv, Ukraine, 61002,
phone: 00-380-50-9776060, e-mail: tatanahajlo19@gmail.com*

Manuscript received 26 March 2020

This article sets out the main provisions of the formation of an entrepreneurial strategy for the development of the city complex of housing and communal services and its adaptation to market conditions. The content and tasks of restructuring the housing and communal services management system as an integral complex are revealed, in which the main principles are defined as innovative development, coordination of interaction between enterprises and public-private partnership (PPP). The concept of "entrepreneurial management adaptation" (EMA) as a set of measures of organizational and economic orientation to adjust the management system of an individual enterprise in coordination with the owner of the utility complex for full-fledged market relations, proposed a logical-structural model of joint efforts of the municipality and heat water supply in order to build an updated information and analytical support of the city complex and the conditions under which this process can be implemented. The organizational and economic components of entrepreneurial adaptation in the context of PPP strategies, investment support and innovative development of municipal enterprises of urban life support (MEULS) are determined. It follows that PPP's business strategy launches a mechanism to expand investment opportunities and innovative development of MEULS, which will contribute to the long-term success of this strategy, which is defined as "an integrated business model of the MEULS innovative development." The peculiarities of the relationship between the elements of entrepreneurial adaptation of MEULS enterprises and the city municipality are presented, which will change the nature of relations

between local authorities and municipal enterprises and allow to launch a new mechanism for effective implementation of industry reform programs using PPP elements.

Keywords: adaption strategy, housing and communal complex, integrated system, information and analytical support, private partnership.

JEL Codes: M 21, M 29, R 19, R 58

Figures: 3; References: 8

Language of the article: Ukrainian

References

1. Kalyuzhnyy, R. A., & Lastovetskyi, A. S. (2003). Zahalna kharakterystyka zakonodavstva u sferi pidpryiemnytskoi diialnosti ta osnovni tendentsii yoho rozvytku [General characteristics of legislation in business]. *Zakonodavstvo Ukrainy. Naukovo-praktychni komentari – Legislation of Ukraine. Scientific and Practical Comments*, 4, 48-53 [in Ukrainian].
2. Natsionalna dopovid pro yakist' pytnoi vody ta stan vodopostachannya v Ukrayini u 2018 r. na vykonannya postanovy KМУ [National Report on Drinking Water Quality and the State of Water Supply in Ukraine in 2018 in Implementation of the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine] vid 29 kvitnya 2004 roku № 576.
3. Strukova, V. (2015). Mekhanizmy formuvannya pryvatnoho partnerstva u sferi vodopostachannya ta vodovidvedennya [Mechanisms for forming a private partnership in the field of water supply and sewerage]. *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya – Public Administration and Local Self-Government*, 3(26), 189-199 [in Ukrainian].
4. Kutsenko, T. M. (2012). Teoretychni osnovy formuvannya stratehiyi innovatsynoho rozvytku v konteksti intensyfikatsiyi innovatsyinykh protsesiv [Theoretical bases of formation of strategy of innovative development in the context of intensification of innovative processes]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 4, 308-317 [in Ukrainian].
5. Melnyk, A. O. (2005). Adaptivne upravlinnya pidpryemstvom v umovakh konkurentnoho seredovyscha [Adaptive enterprise management in a competitive environment]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, 5, 157-162 [in Ukrainian].
6. Kipenko, M. F. (2015). Monitorynh yak instrument publicnoho upravlinnya reformuvannyam ZHKH. [Monitoring as a tool for public management of housing and communal services reform]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv: Natsionalna akademiya derzhavnoho upravlinnya pry prezydenty [in Ukrainian].
7. Dymchenko, O. V. (2009). *Zhytlovo-komunalne hospodarstvo v reformatsynomu protsesi: analiz, proektuvannya, upravlinnya: monohrafiya* [Housing and communal services in the reformation process: analysis, design, management: a monograph]. Kharkiv: KHNAMH [in Ukrainian].
8. Mekshun, L. M. (2016). Suchasni tendentsiyi reformuvannya upravlinnya ZHKH Ukrayiny v umovakh detsentralizatsiyi [Modern tendencies of reforming the management of housing and communal services of Ukraine in the conditions of decentralization]. *Naukovyy visnyk Polissya – Scientific Bulletin of Polissia*, 1(5), 30-36 [in Ukrainian].