

ЗАВДАННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ТЕХНОЛОГІЇ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ

©2018 ДИМЧЕНКО О. В., ХАЙЛО Я. М., РУДАЧЕНКО О. О.

УДК 65.01: 658.115

Димченко О. В., Хайло Я. М., Рудаченко О. О. Завдання розвитку управлінського обліку в технології ресурсозбереження

У статті обґрунтовано напрямки та заходи з вдосконалення системи інформаційного забезпечення підприємств водопровідно-каналізаційного господарства, орієнтованих на організаційно-економічні інновації при впровадженні програм ресурсозбереження. Визначено завдання подальшого розвитку управлінського обліку як базової складової аналітичної функції управління. Запропоновано пріоритети щодо порядку розбудови сучасного механізму ресурсозбереження, виділено інтелектуальний капітал як головний фактор впливу на процес розвитку підприємства. Визначено, що значний негативний внесок у загострення проблеми до рівня, коли підприємства входять у збитковий режим діяльності і надовго в ньому затримуються, роблять недосконалі методи та механізми управління ресурсовикористанням і ресурсозбереженням, а доповнює цей негатив недосконала інформаційна база, яку, перш за все, слід модернізувати в системі управлінського обліку.

Ключові слова: ресурсозбереження, управлінський облік, інформаційна база, технологія управління, розвиток, інтелект в управлінні.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 12.

Димченко Олена Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємств, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: dymchenkoov@gmail.com

Хайло Яна Миколаївна – доцент кафедри економіки підприємств, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

Рудаченко Ольга Олександрівна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки підприємств, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: polkin87@ukr.net

УДК 65.01: 658.115

Димченко Е. В., Хайло Я. Н., Рудаченко О. А. Задача развития управленческого учета в технологии ресурсосбережения

В статье обоснованы направления и способы совершенствования системы информационного обеспечения предприятий водопроводно-канализационного хозяйства, ориентированных на организационно-экономические инновации при внедрении программ ресурсосбережения. Определены задачи дальнейшего развития управленческого учета как базовой составляющей аналитической функции управления. Предложены приоритеты относительно порядка развития современного механизма ресурсосбережения, выделен интеллектуальный капитал как главный фактор влияния на процесс развития предприятия. Определено, что значительный негативный вклад в обострение проблемы до уровня, когда предприятия входят в убыточный режим деятельности и надолго в нем задерживаются, вносят несовершенные методы и механизмы управления ресурсоиспользованием и ресурсосбережением, а дополняет этот негатив несовершенная информационная база, которую, прежде всего, нужно модернизировать в системе управленческого учета.

Ключевые слова: ресурсосбережение, управленческий учет, информационная база, технология управления, развитие, интеллект в управлении.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Формул.:** 2. **Библ.:** 12.

Димченко Елена Владимировна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предприятий, бизнес-администрирования и регионального развития, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: dymchenkoov@gmail.com

Хайло Яна Николаевна – доцент кафедры экономики предприятий, бизнес-администрирования и регионального развития, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина)

Рудаченко Ольга Александровна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономики предприятий, бизнес-администрирования и регионального развития, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: polkin87@ukr.net

UDC 65.01: 658.115

Dymchenko O. V., Khailo Ya. M., Rudachenko O. O. The Task of Developing the Managerial Accounting in the Technology of Resource Saving

The article substantiates directions and ways of improvement of the system of information provision of the water supply and sewerage enterprises, oriented towards the organizational-economic innovations in the course of implementation of resource saving programs. Tasks of further development of managerial accounting as the basic component of analytical function of management are defined. Priorities as to the order of development of modern mechanism for resource saving are suggested, intellectual capital is allocated as the main factor of influence on the process of enterprise development. It is determined that a significant negative contribution to the aggravation of the problem up to the level, when enterprises fall into the unprofitable mode of activity, which tends to persist for a long time, is made through imperfect methods and mechanisms for management of resource use and resource-saving, and this negativity is then complemented with an imperfect information base, which, first of all, needs to be modernized in the system of management accounting.

Keywords: resource-saving, managerial accounting, information base, technology of management, development, intellect in management.

Fig.: 3. **Tbl.:** 1. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 12.

Dymchenko Olena V. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Enterprise Economics, Business Administration and Regional Development, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: dymchenkoov@gmail.com

Khailo Yana M. – Associate Professor of the Department of Enterprise Economics, Business Administration and Regional Development, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

Rudachenko Olga O. – PhD (Economics), Senior Lecturer of the Department of Business Economy, Business Administration and Regional Development, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: polkin87@ukr.net

В економіці України галузь житлово-комунального господарства (ЖКГ) є водночас і пріоритетною з позицій забезпечення життєво важливими послугами населення, і масштабною за основними фондами та споживанням ресурсів.

Використовуючи на свої виробничі потреби більше четверті всіх енергоресурсів країни, ЖКГ нерационально використовує та втрачає майже третину з них, що, з одного боку, призводить до фінансової нестабільності самих підприємств галузі, а з іншого боку, є вагомим фактором негативного впливу на економічну безпеку країни в цілому. Окремі підгалузі ЖКГ суттєво відрізняються між собою за цими негативними характеристиками, але лідерами з них є житлова сфера, теплопостачання і водозабезпечення. Зокрема, водопровідно-каналізаційні господарства (ВКГ) великих міст протягом десятиліть показують високий рівень збитковості при реальних втратах ресурсів у 30–35% від обсягу їх споживання, а щодо енергоефективності, то підприємства ВКГ майже вдвічі відрізняються в бік перевитрат від їх аналогів у передових країнах Європи і світу.

Стратегія ресурсозбереження є безальтернативною для цих підприємств, а її реалізація потребує науково обґрунтованих і виважених заходів. Безумовно, важливою є державна політика у сфері ресурсозбереження, але основні зусилля і заходи в цій проблемній сфері сприймають на себе безпосередньо підприємства [1]. Підприємства ВКГ вже на даний час, здійснюючи реформаційний процес, самостійно формуючи та виконуючи «Програми ресурсозбереження», формують власні інноваційні механізми управління процесом розвитку, орієнтуючись на ресурсний підхід.

На жаль, реальні успіхи в цій сфері поки що не відповідають ні європейським стандартам, ні запитам суспільства. Причин такого становища декілька: це і складний історичний період України, і зменшення обсягу державної підтримки галузі, і власні прорахунки на самих підприємствах. Свій негативний вклад у стан ВКГ і в механізм її розвитку вносить і економічна наука, яка здійснює недостатньо ефективну підтримку галузі своїми дослідженнями та розробками. В останній період проведення реформ наукові розробки з питань перебудови управління, впровадження інновацій та програмування ресурсоощадної політики на підприємствах набули визнання і поширення, але висока динамічність інституційних змін і ринкових умов ставить все нові вимоги до таких розробок, що і робить вибрану тему актуальною і своєчасною.

Аналізуючи ретроспективно зв'язки науки з виробництвом у галузі ЖКГ та окремо на підприємствах ВКГ, слід визначити, що проблема ресурсозбереження постійно знаходиться в полі уваги науковців, а в її розв'язанні активно бере участь як світова наукова спільнота, так і вітчизняні вчені [2; 3]. Свій вклад в проблему ресурсозбереження в комунальній

сфері внесли Аліпов О. І., Бабаєв В. М., Беззубко Б. І., Гладчук Т. П., Дорофійенко В. В., Димченко О. В., Жовтнянський В. А., Карлова О. А., Качала Т. М., Полуянов В. П., Семчук Г. М., Ткач Р. В., Хаммер М. та ін. Наукові напрацювання названих учених служать методологічною і змістовною базою для подальших досліджень, серед яких такі актуальні питання, як реформи в галузі, фінансова стійкість підприємств, удосконалення системи управління, інформаційне забезпечення стратегічних і тактичних рішень.

Метою статті є визначення та розробка перспектив розвитку управлінського обліку для завдань створення на підприємствах ВКГ сучасного організаційно-економічного механізму управління ресурсозбереженням.

У системі ВКГ домінують методи управління, що історично закріпилися за механізмом структурного управління, де лінійна ієрархія зв'язаних підрозділів доповнюється функціональними підрозділами [4]. Є і пропозиції розвивати цей механізм елементами процесного управління, з виділенням процесів різного типу: виробничих, інженерно-технологічних, економічного і комерційного обслуговування [5; 6]. Цей, більш прогресивний метод, має адаптуватися до діючої структури шляхом декомпозиції процесу на його локальні елементи. Така декомпозиція вимагає додаткової інформації щодо контролю етапів і процедур розгортання процесного управління на підприємстві. Наявні наразі дані бухгалтерського обліку, фінансового аналізу, статзвітності та забезпечення управлінських рішень недостатні для переходу системи управління на новий рівень ефективності як у цілому виробництва, так і ресурсозбереження зокрема. Тому постало питання вдосконалення управлінського обліку як нової інформаційної бази, здатної підтримувати змішаний механізм управління ресурсозбереженням, в якому структурна та процесна технології зможуть працювати разом, доповнюючи одна одну [7].

За науковим задумом цей облік мав відігравати особливу роль: бути «для внутрішнього користування, проводитись у вільному методичному режимі, використовувати будь-які вимірники, а не тільки гроші, виконуватися не за графіком, а для конкретних цілей і «з нагоди».

Разом з тим, достатнього досвіду в підприємств не було (що характерно і на даний час), а потреби в такому обліку зростали: він все більш ставав необхідним як складова частина оперативного контролю витрат усіх видів ресурсів виробництва і як база даних для розробки стратегії розвитку підприємства.

Управлінський облік не виник як радикальна організаційно-економічна інновація, а з'явився дещо закономірно. Досить поширена і практикою підтверджена позиція, що управлінський облік зародився спочатку в «надрах» бухгалтерського обліку і по-

ступово відокремлювався в самостійну сферу знань і практики. І з цим можна погодитись. Але ми маємо звернути увагу на більш тісний його кореневий зв'язок з управлінською технологією, з функціями управління (аналіз, планування, контроль, стимулювання) [8; 9]. На наше переконання, управлінський облік, залишаючись в цілому частиною механізму контролю, більш розширено має бути використаний в механізмах і технологіях управління для цілого кола задач, серед яких:

- ✦ перебудова банку даних системи ІКТ;
- ✦ економічна аналітика;
- ✦ реалізація інноваційних проектів;
- ✦ рішення комплексу завдань стратегічного розвитку підприємства;
- ✦ ресурсо- та енергозбереження.

Постачаючи інформацію в загальний банк даних інформаційно-комунікаційних технологій підприємства, управлінський облік включається в ціле «сімейство» обліково-аналітичних і проектних задач, поєднуючи динаміку внутрішніх модернізацій та інституційних змін зі станом зовнішнього середовища та його тенденціями, що і показано на рис. 1.

На моделі (див. рис. 1) показано, що структура облікових завдань зовнішнім контуром має інституційні зміни та конкуренцію, а внутрішнім – реорганізацію механізму ресурсозбереження та внутрішні проблеми перебудови управління.

У цілому облікова функція в управлінні має розглядатися з двох позицій, а це два підходи, дві стратегії та дві версії:

- ✦ *бухгалтерська версія*, де ставить завдання і веде облік бухгалтерія, у відповідності до прийнятої в бухгалтерському обліку формалізованої технології облікової діяльності;
- ✦ *організаційно-управлінська версія* створення інформаційної бази разом з правилами виконання завдань, оцінкою зв'язків, аналітикою факторів впливу. Цю функцію виконують економісти й менеджери по напрацьованих у цій сфері алгоритмах і технологіях, тобто по моделі забезпечення аналітичної функції управління (АФУ).

Відаючи пріоритет другій версії, маємо переконання, що обидві їх необхідно поєднувати як інструмент удосконалення роботи системи управління. У такому поєднаному варіанті можна запропонувати до розгляду основні особливості функціональних завдань управлінського обліку (табл. 1).

У всіх цих складових змішаної управлінської технології формується своя особлива інформація, обліково-аналітична технологія оцінок і порівняння, методика оцінки результативності заходів удосконалення управління. За такими концептуальними основами визначимо декілька першорядних кроків розбудови нової системами.

Перший – вибір облікової політики (цілі, об'єкти, завдання, процедури, інформаційна база, нормативи витрат та інше).



Рис. 1. Взаємозв'язок облікових функцій з процесами розвитку конкуренції або співпраці з постачальниками, посередниками

Основні технологічні завдання управлінського обліку

№ з/п	Група завдань	Конкретизація завдань	Ключові ознаки
1	Бухгалтерські	1.1. Облік і аналіз затрат на виробництво. 1.2. Облік та оптимізація запасів. 1.3. Формування ціни. 1.4. Формування собівартості	Витрати, норми, запаси ціни, втрати.
2	Економічні	2.1. Фінансовий аналіз. 2.2. Участь структурних ланок в отриманні прибутку. 2.3. Розрахунок КПД використання фінансових коштів. 2.4. Оцінка інвестиційних проектів	Фінансовий стан, стійкість, прибуток, витрати на інновації, ефективність інвестицій, динаміки зміни економічних показників
3	Організаційно-управлінські	1.1. Облік і аналіз витрат на управління. 1.2. Ефективність управління. 1.3. Ефективність окремих структурних ланок. 1.4. Ефект розвитку системи управління. 1.5. Облік витрат і проекту рішень і проектів. 1.6. Облік і оцінка потенціалу підприємства	Вартість управління, розподіл витрат, витрати на реорганізацію, економіка інновацій, ефективність стратегії, ефективність ситуаційних рішень, ефект іміджу
4	Ресурсозбереження	4.1. Облікові дані в оцінках ресурсного потенціалу. 4.2. Ресурсопотоки в інформаційному супроводі; втрати. 4.3. Планування і нормування витрат ресурсів. 4.4. Ефект виконання програм ресурсозбереження. 4.5. Комплекс норм і завдань енергозбереження	Ресурси, потенціал, програми, нормативи, втрати, енергозбереження, інновації в ресурсозбереження, ефективність, ресурсне управління

Другий – розробка пакета інноваційних засобів і технологій управлінського обліку.

Третій – розробка інформаційної моделі ресурсозбереження.

Четвертий – організація самого процесу проектування і впровадження вдосконаленої системи управлінського обліку з блоком «ресурсозбереження» та функцією АФУ.

Завдання організації вдосконаленої системи управлінського обліку на підприємстві, як правило, зводиться до постулату: допомогти його топ-менеджерам у забезпеченні підприємству високої ефективності роботи. Вирішується це завдання за простою логікою: планування, перебудова і контроль внутрішньофірмових операцій оперативного управління та стратегічного розвитку (виробничих, організаційних, технологічно-діяльнісних). Критерій один – КПД системи в цілому. Але складність полягає в тому, що інтереси різних учасників структури управління досить різняться між собою. Вирішується ускладнення щодо узгодження інтересів учасників таким чином, щоб досягти не тільки максимізації прибутку підприємства в цілому, але й високого рівня його надійності та фінансової стійкості. Для

цього має бути розроблено механізм урівноваження локальних ризиків, забезпечення синхронності в роботі служб і виробничих підрозділів. Це теж одна із функцій управлінського обліку в новому його розумінні та розширення сфери використання.

Така методологічно проста і зрозуміла постановка укріплення позицій і досягнення високого КПД використання управлінського обліку на практиці досить складна в реалізації з причин невизначеності підходів у цій сфері управлінської роботи, незлагодженості взаємозв'язків між учасниками, операційних технологій, а також їх відповідальності за неякісні рішення та за втрату ресурсів. Отже, в управлінському обліку є проста сторона (формалізація та моделювання комп'ютерних технологій щодо обчислення витрат) і більш складна – економіко-організаційна. Ця друга, «більш складна» сторона – процес творчий і практично неформалізований [10; 11]. У концептуальній постановці її можна представити таким чином.

Управління ресурсозбереженням (УР) має своїм наслідком досягнення максимізації прибутку (МП), забезпечення економічності системи управління (ЕСУ), підвищення стійкості підприємства до змін і зовнішніх викликів (ПСЗ), тобто адаптивності.

У символічному варіанті маємо:

$$UP = MP + ECU + PCS. \quad (1)$$

Розкриваючи структуру завдань управління з використанням даних управлінського обліку, наведемо їх відмінності у методичному й інформаційному сенсі:

- ✦ *орієнтація на споживчий ринок* – проблема аналітичного маркетингу;
- ✦ *залучення інвестицій* – проблема пошуку інвесторів, зменшення ризику;
- ✦ *зниження собівартості* – проблема ресурсозбереження, організації виробництва, якісного обліку та контролю;
- ✦ *антикризове програмування* – проблема освоєння тактики виживання, захисту потенціалу, механізмів стійкості.

Зараз сам облік, функції управління і технології підготовки рішень не приведені в систему та не мають регламентаційних основ з різних причин, але одна з головних – це невідповідність самих спеціалістів до впровадження управлінського обліку на підприємстві в цілому, а тим більше у сфері ресурсозбереження.

Основні питання підвищення рівня знань фахівців підприємства з проблематики зв'язку «ресурсного управління» й «управлінського обліку» наведено на *рис. 2*.

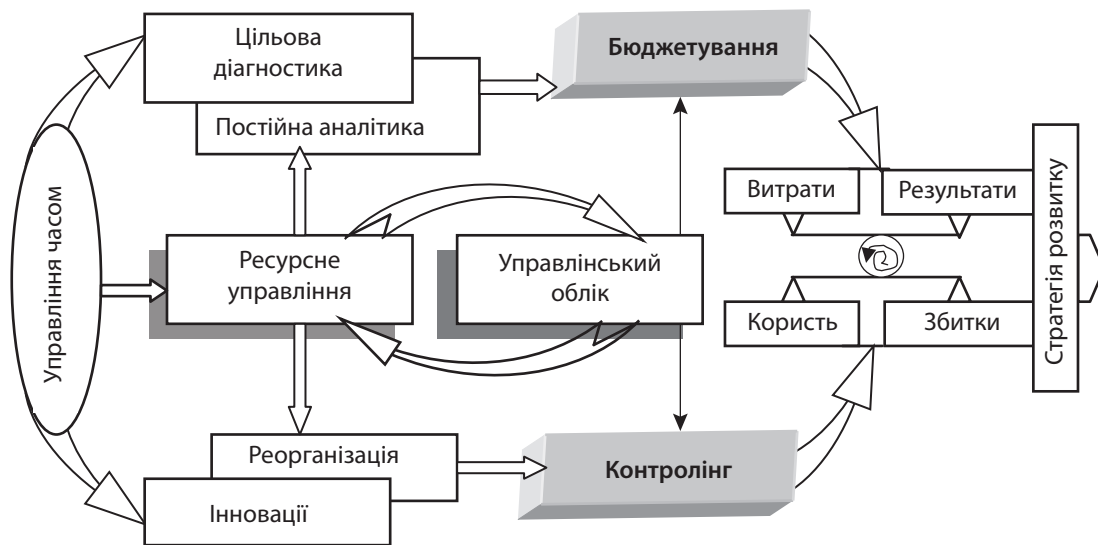


Рис. 2. Ключові позиції знаннєвого підходу до практики ресурсного управління

Наведений *рис. 2* концентрує увагу на таких інноваціях у сфері знань з ресурсного управління та використання управлінського обліку:

1. У основі дослідження – діагностика й аналітика.
2. У основі введення змін – реорганізація й інновації.

Механізм і технології ресурсного управління включають у свою програму «бюджетування» та «контролінг». Ці методи управління є невід'ємною частиною інжинірингу в системі проектної перебу-

дови підприємства з метою адаптації його до нових умов господарювання і змін у зовнішньому середовищі. Регулюючий блок нормалізації та гармонії процесів розвитку підприємства включає пошук рівноваги між витратами, збитками, результатами і користю, де користь – це не тільки прибуток, але й група інших характеристик (темپ розвитку, адаптивні здібності, зменшення ризику).

Формально нам важливо відслідкувати на підприємстві рівень розвитку управлінського обліку (PYO), що можна записати таким чином:

$$PYO = f\{P_{60}, N, K, M_b\}, \quad (2)$$

де P_{60} – потужність банку даних системи управлінського обліку;

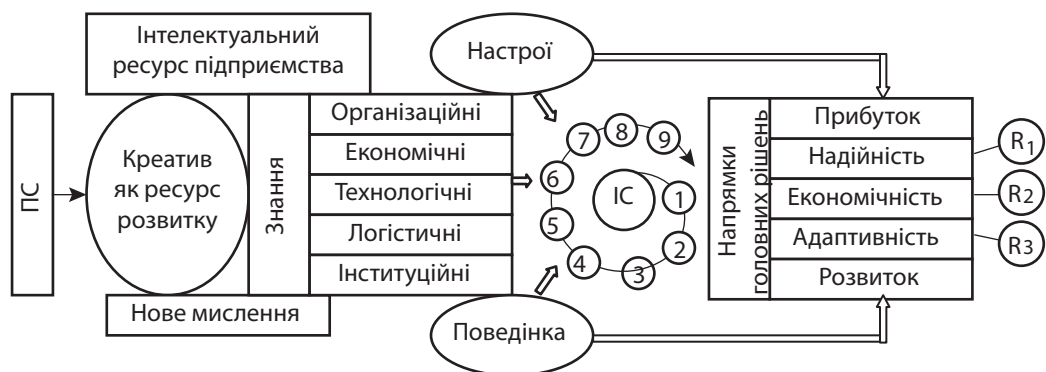
N – кількість вирішуваних завдань;

K – коефіцієнт управлінських взаємодій;

M_b – мінімізація витрат.

Рівень розвитку функції управлінського обліку та продуктивність його в ресурсозбереженні залежить не тільки від продуманої аргументації, системи розрахунків і потужного банку даних. Його забезпечує, перш за все, якість інтелектуального ресурсу в цій сфері управлінської діяльності.

Інтелект в управлінні, знання та здібності є найбільш ефективним ресурсом, а тому до сфери ресур-



Умовні позначення:

PC – проблемна ситуація; IC – інформаційна спіраль; R1 – результат – ефект, R2 – результат – зміни, R3 – результат – темп.

- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| 1 – сприйняття інформації | 6 – розподіл ресурсів |
| 2 – переробка | 7 – вибір, організація, дія |
| 3 – підготовка рішень | 8 – результат |
| 4 – установка на дії | 9 – оцінка ефекту |
| 5 – оцінка ризиків | |

Рис. 3. Інтелект, Інформація, Результат.

ня виробляються за механізмом інформаційної спіралі у складі 9 елементів. Управлінські дії оцінюються в п'яти напрямках і в 3-х результатах (ефект, зміни, темп), що теж показано на рис. 3.

Таким чином, пов'язуючи розвиток системи управлінського обліку з розвитком організаційно-економічної моделі управління ресурсозбереженням, ми пропонуємо враховувати інтереси учасників процесу ресурсозбереження, розширити базу даних в управлінському обліку й акцентувати увагу на «людському факторі». Пропонуємо також сприймати людський капітал підприємства не тільки як групу керівників і фахівців, але і як весь трудовий ресурс, оскільки як керівник чи майстер, так і бригадир, і простий робітник наділені відповідним інтелектом: знанням, досвідом, своїм баченням реальності, вмінням, нормативною поведінкою та іншими якостями, що створюють інтелектуальний ресурс. Цей ресурс одночасно вирішує два завдання – забезпечує якісні результати у виробничому процесі та вирішує проблеми ресурсозбереження

ВИСНОВКИ

У житлово-комунальному господарстві особливо виділяються підгалузі інженерного забезпечення, серед яких домінуюче положення за складністю та ресурсоемністю займають водопровідно-каналізаційні комплекси. ВКГ є надзвичайно потужним споживачем різних ресурсів (матеріалів, електроенергії, тепла, фінансів, трудових ресурсів та інших), тому проблема ресурсозбереження для цієї підгалузі ЖКГ є стабільно гострою і актуальною, а її наукове дослідження постійно знаходиться в полі уваги вчених, суб'єктів господарювання та самого апарату управління як на кожному окремому підприємстві, так і в цілому на регіональному рівні.

У проведеному дослідженні визначено, що значний негативний вклад у загострення проблеми до рівня, коли підприємства входять в збитковий режим діяльності та стійко в ньому затримуються, вносять недосконалі методи та механізми управління ресурсовикористанням і ресурсозбереженням, а доповнює цей негатив недосконала інформаційна база, яку, перш за все, слід модернізувати в системі управлінського обліку.

В управлінському обліку пропонується з більшого детальністю розглянути взаємозв'язок облікових функцій з процесом розвитку і з процесною технологією ресурсного управління. Підкреслимо, що ключові позиції досягнення успіху в ресурсозбереженні пов'язані з людським фактором, і особливо – в його концепції як використання інтелектуального капіталу. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Бабаєв В. М.** Комунальна політика енерго- та ресурсозбереження. *Міське господарство України*. 2000. № 2. С. 23–35.
- 2.** Современные проблемы реформирования и развития ЖКХ : монография / Л. В. Беззубко, В. И. Логвиненко, С. А. Ильяшевич и др. Донецк : Норд-компьютер, 2009. 237 с.
- 3. Димченко О. В.** Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління. Харків : ХНАМГ, 2009. 356 с.
- 4. Аліпов О. І.** Водопостачання та водовідведення: заклик до діалогу. *Житлово-комунальне господарство*. 2012. № 1. С. 17–29.
- 5. Репин В. В., Елиферов В. Г.** Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес процессов. М. : Стандарты и качество, 2004. 408 с.
- 6. Димченко О. В., Хайло Я. М.** Ресурсозбереження як цільовий вектор реформ ЖКГ. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2018. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/29-2018/5.pdf>

7. Скоун Т. Управленческий учет : Как его использовать для контроля бизнеса.. М. : Аудит, 1997. 177 с.

8. Іващенко В. І., Болюх М. А. Економічний аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Київ : Знання України, 2001. 204 с.

9. Педченко Н. С. Інструментарій інформаційної системи управління потенціалом розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2010. № 6. С. 16–18.

10. Шевченко В., Мирошникова Т., Семенов В. Скрытое управление «нереформированием» жилищно-коммунальных хозяйств городов Украины. *Зеркало недели*. 2011. № 23. URL: https://zn.ua/ECONOMICS/skrytoe_upravlenie_nereformirovaniem_zhilishchno-kommunalnyh_hozyaystv_gorodov_ukrainy.html

11. Баб'як М. М., Хомош Ю. С. Ресурсний підхід у сучасному менеджменті. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 119–122.

12. Інформаційно-аналітичний вісник «Реформи», Укрінформ, 2015. 142 с.

REFERENCES

Alipov, O. I. "Vodopostachannia ta vodovidvedennia: zaklyk do dialohu" [Water supply and sewage: call for dialogue]. *Zhytlovo-komunalne hospodarstvo*, no. 1 (2012): 17-29.

Babaiev, V. M. "Komunalna polityka enerho- ta resursozberezhennia" [Communal policy of energy and resource conservation]. *Miske hospodarstvo Ukrainy*, no. 2 (2000): 23-35.

Babiak, M. M., and Khomosh, Yu. S. "Resursnyi pidkhid u suchasnomu menedzhmenty" [Resource approach in modern management]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 3 (2016): 119-122.

Bezzubko, L. V. et al. *Sovremennyye problemy reformirovaniya i razvitiya ZhKKh* [Modern problems of reforming and development of housing and communal services]. Donetsk: Nord-kompyuter, 2009.

Dymchenko, O. V. *Zhytlovo-komunalne hospodarstvo v reformatsiinomu protsesi: analiz, proektuvannia, upravlinnia* [Housing and Communal Services in the Reformation Process: Analysis, Design, Management]. Kharkiv: KhNAMH, 2009.

Dymchenko, O. V., and Khailo, Ya. M. "Resursozberezhennia yak tsilyovyi vektor reform ZhKH" [Resource-saving as the target vector of housing and communal services reforms]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika ta menedzhment»*. 2018. <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/29-2018/5.pdf>

Ivashchenko, V. I., and Boliukh, M. A. *Ekonomichnyi analiz hospodarskoi diialnosti* [Economic analysis of economic activity]. Kyiv: Znannia Ukrainy, 2001.

Informatsiino-analitychnyi visnyk «Reformy» [Informational and analytical bulletin "Reforms"]. Ukrinform, 2015.

Pedchenko, N. S. "Instrumentarii informatsiinoi systemy upravlinnia potentsialom rozvytku pidpriemstva" [Toolkit information management system for enterprise development potential]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 6 (2010): 16-18.

Repin, V. V., and Yelifеров, V. G. *Protsessnyi podkhod k upravleniyu. Modelirovaniye biznes protsessov* [Process approach to management. Business process modeling]. Moscow: Standarty i kachestvo, 2004.

Shevchenko, V., Miroshnikova, T., and Cemenov, V. "Skrytoye upravleniye «nereformirovaniem» zhilishchno-kommunalnykh khozyaystv gorodov Ukrainy" [Hidden management of the "non-reform" of housing and communal services of the cities of Ukraine]. *Zerkalo nedeli*. 2011. https://zn.ua/ECONOMICS/skrytoe_upravlenie_nereformirovaniem_zhilishchno-kommunalnyh_hozyaystv_gorodov_ukrainy.html

Skoun, T. *Upravlencheskiy uchets : Kak yego ispolzovat dlya kontrolya biznesa* [Management Accounting: How to use it to control the business]. Moscow: Audit, 1997.