

Рис. 3.25. Послідовність проектних процедур управління витратами виробничих процесів.

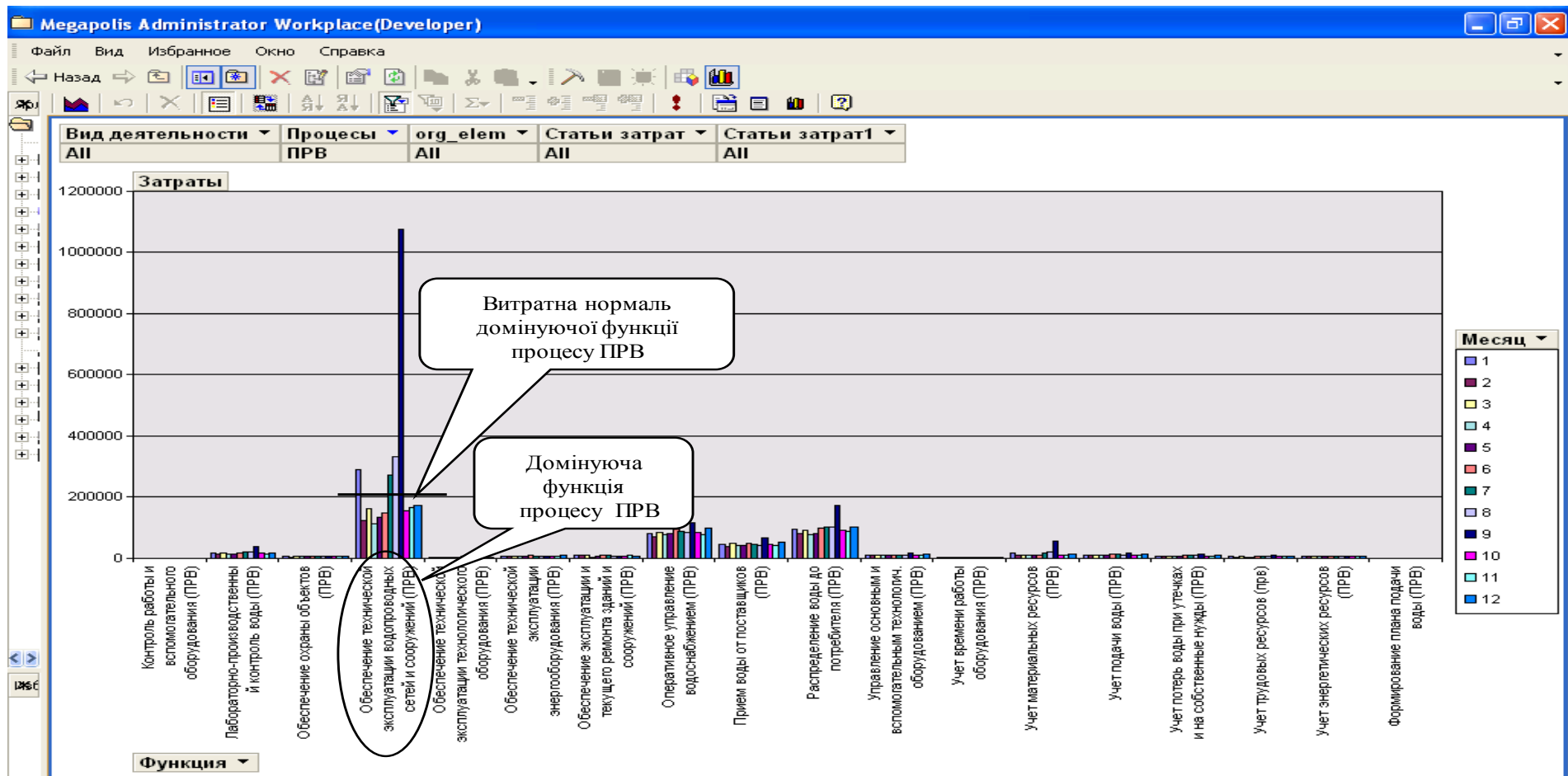


Рис. 3.26. Функціональна декомпозиція витрат процесу ПРВ, визначення домінуючих функцій.

З функціональної декомпозиції витрат процесу ПРВ видно, що саме функція «забезпечення технічної експлуатації мереж і споруд» є домінуючою по витратах процесу ПРВ. Витратна нормаль вказаної функції значно перевищена у вересні, тобто саме вересневі витрати цієї функції визначили дорожчання і процесу ПРВ і всього виробничого комплексу водопостачання ВКВП.

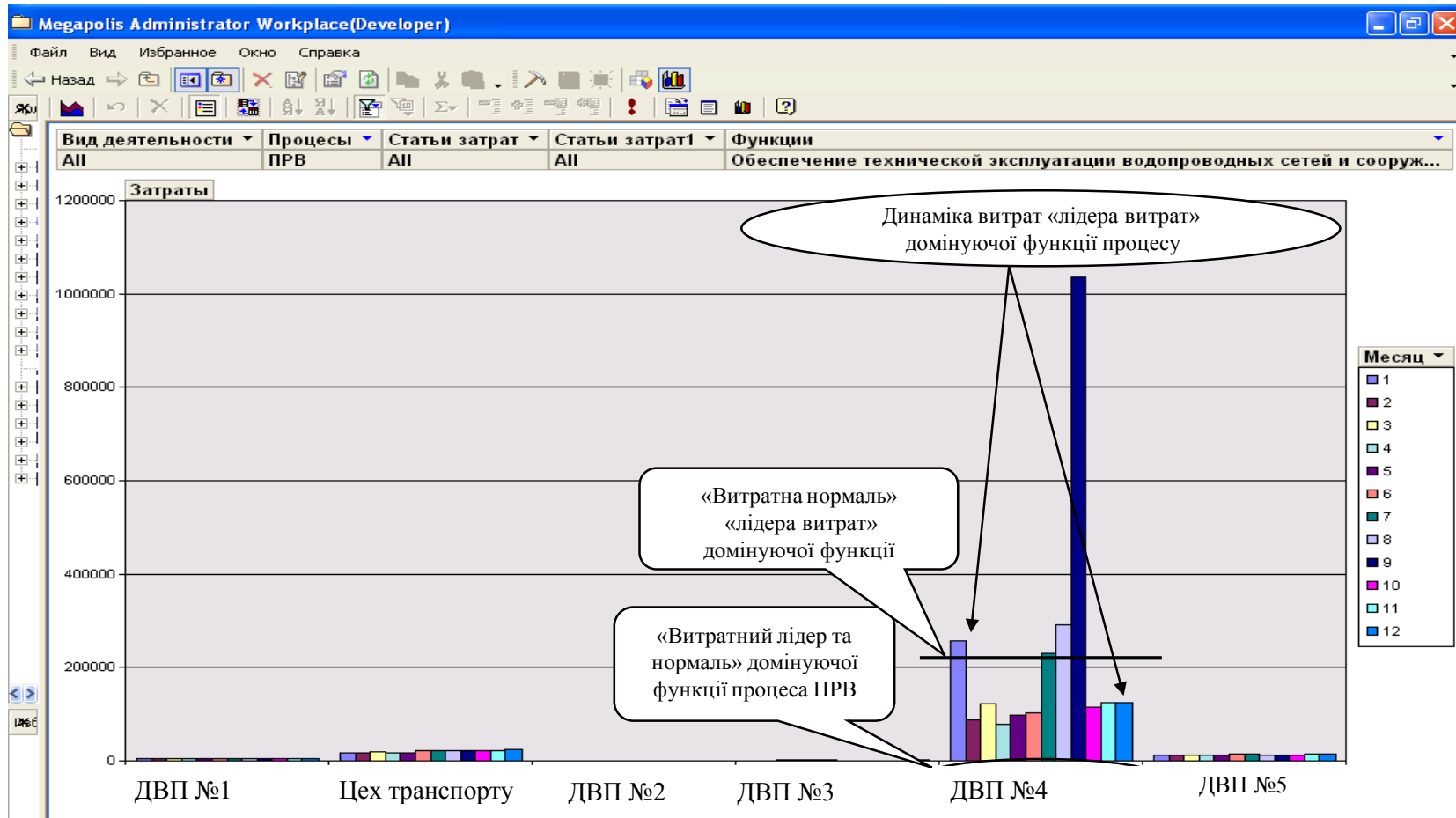


Рис. 3.27. Организационная декомпозиция витрат процесса ПРВ по доминирующей функции (забеспечення тех. експлуатації водопровідних мереж і споруд), визначення лідера витрат

З організаційної декомпозиції витрат процесу ПРВ по доминирующей функции видно, що зі всього складу орг. елементів, зайнятих у виконанні вказаної функції, саме ділянка ДВП №4 водопроводу є «лідером витрат», який значно перевищив свою витратну нормаль витрат у вересні місяці, що привело до дорожчання вказаної функції, процесу ПРВ і виробничого комплексу водопостачання ПКВП.

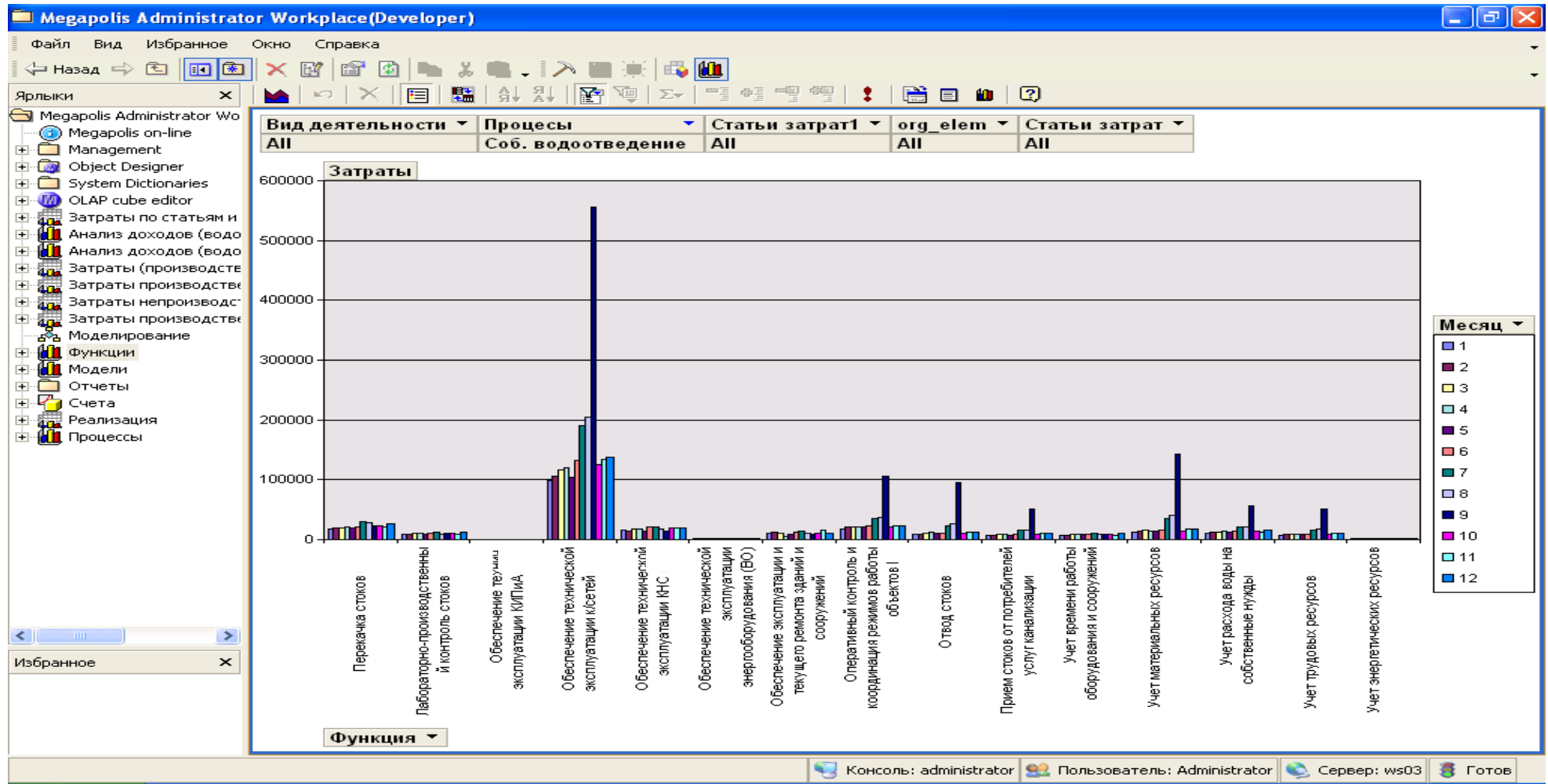


Рис. 3.28. Функціональна декомпозиція витрат процесу комплексу водовідведення, визначення домінуючих функцій.

Функціональна декомпозиція витрат елементарного процесу Водовідведення (ВВ) дозволяє встановити домінуючу по витратах функцію, що визначає і величину процесних витрат, і їх характер. З малюнків видно, що саме «забезпечення технічної експлуатації к/мереж» є функцією, що визначає витрати процесу, в цілому, і у вересні місяці, зокрема.

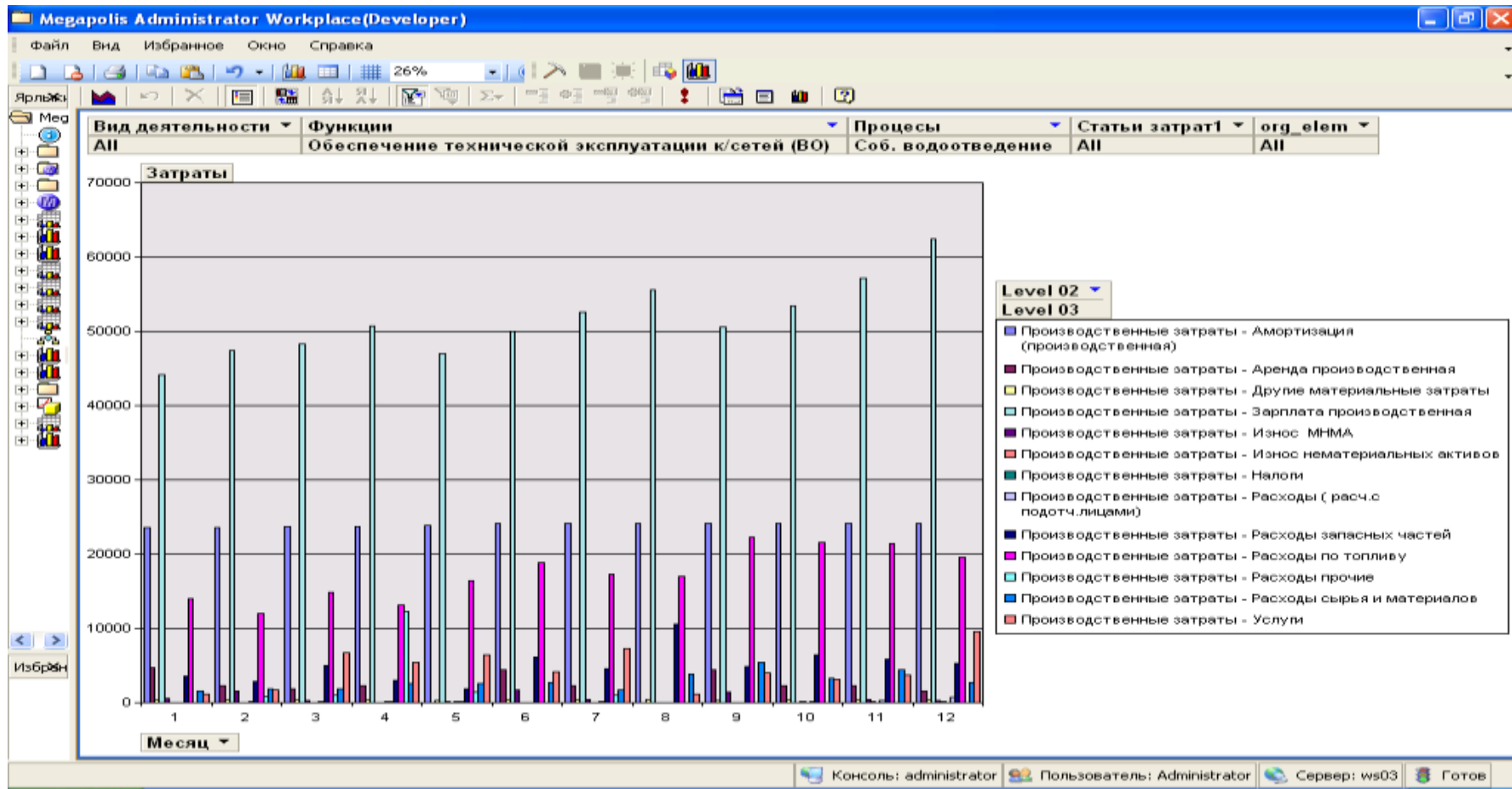


Рис. 3.30. Структура витрат «витратного лідера» домінуючої функції (забезпечення технічної експлуатації к/сетей) процесу водовідведення по статтях виробничих витрат.

Оцінка витрат «витратного лідера» - ділянки ДВВ № 4 каналізації при виконанні домінуючої за витратами функції процесу Водовідведення по статтях виробничих витрат показує, що виробничі витрати вересня не перевищують середньостатистичних значень і не визначають зростання витрат відповідного орг. елементу, функції, процесу і виробничого комплексу.

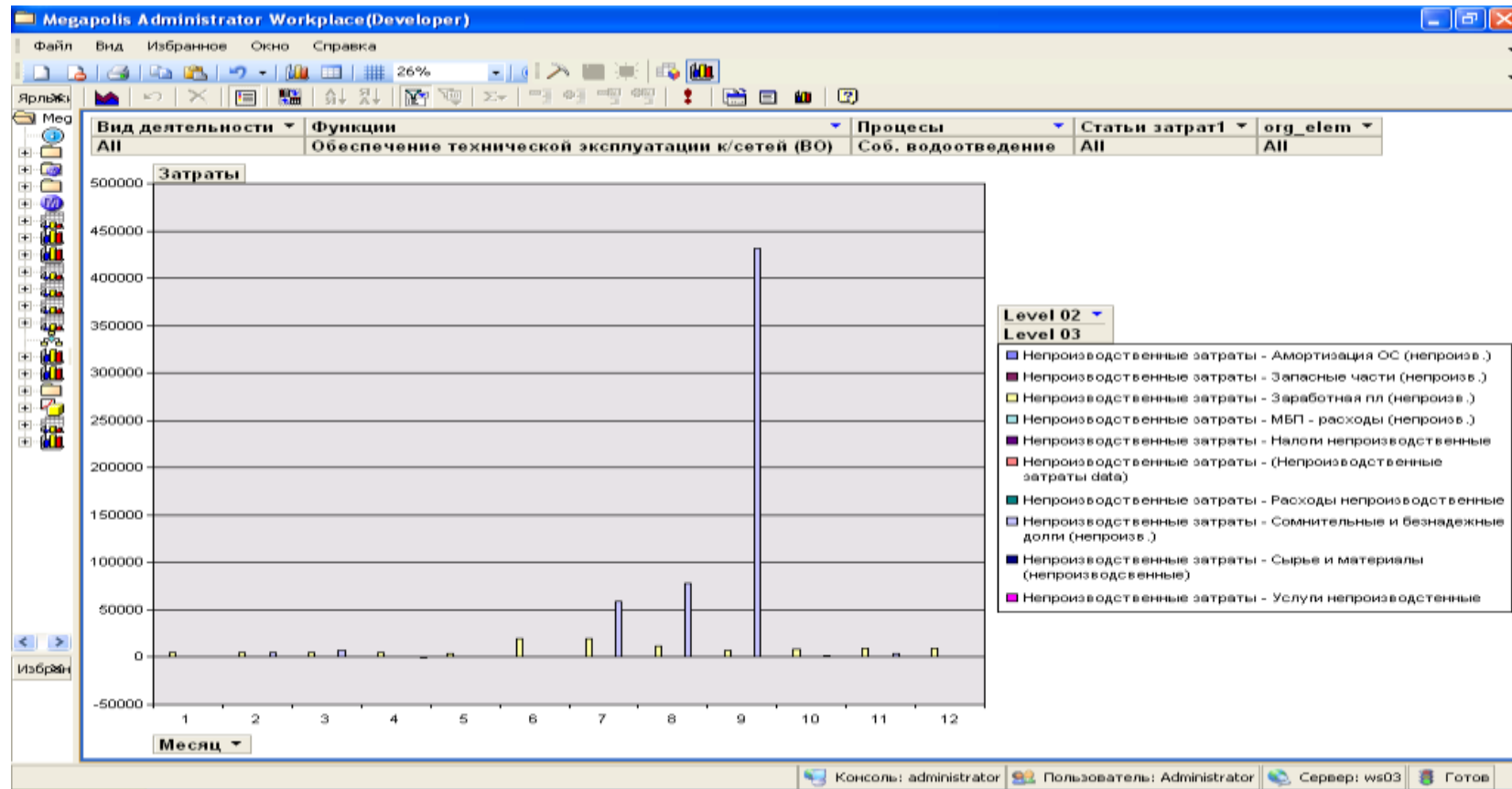


Рис.3.31. Структура витрат «витратного лідера» домінуючої функції (забезпечення технічної експлуатації к/сетей) ДВВ №4 водовідведення по статтях невиробничих витрат

Оцінка витрат ділянки ДВВ№4 (каналізація) при виконання функції «забезпечення тех. експлуатації к/сетей» процесу водовідведення по статтях невиробничих витрат показує, що невиробничі витрати вересня значно перевищують статистичні значення, що склалися середньо. Невиробничі витрати, які привели до зростання витрат на функцію «забезпечення тех. експлуатації к/сетей» ділянкою ДВВ №4 (каналізація) по процесу водовідведення, пояснюється списанням у вересні сумнівних та безнадійних боргів

У підсумку практичний результат ФСМ полягає в можливості проводити:

1. Аналіз складу ОЕ - учасників процесів і витрат на їх утримання.
2. Аналіз вартості процесів в будь-якої організаційно і технічно обґрунтованої декомпозиції
3. Аналіз собівартості послуг по процесах основного виробництва і збуту (процесної собівартості послуг)
4. Аналіз складу і вартості функцій досліджуваних орг. елементів і процесів
5. Корекцію ресурсозабезпечення процесів виробництва
6. Корекцію форми обліку і контролю витрат
7. Корекцію функціонального навантаження орг. елемента і окремого співробітника
8. Корекцію організаційної структури підприємства
9. Корекцію чисельності персоналу
10. Корекцію умов праці і персонального навантаження
11. Корекцію організаційно-розпорядчої документації.

Зазначена схема демонструє можливий характер організаційних і економічних результатів ФСМ, які дозволяють значно поліпшити інформаційне оснащення сфери управління підприємством. Забезпечується можливість отримання даних про витрати підприємства у зв'язку з реалізацією процесних функцій орг. елементами орг. структури підприємства і реалізації цих же функцій в умовах розподілу виконавчих ролей всередині кожного підрозділу. Іншими словами стає доступним оперативний облік і контроль вартості процесної функції у виконанні орг. елемента і штатної одиниці його персоналу.

При цьому виникають додаткові можливості:

- оптимізації складу і характеру розподілу характеру процесних функцій між орг. елементами - виконавцями
- оптимізації складу і характеру розподілу процесних функцій між персоналом орг. елементів
- будь-яка з можливих оптимізацій отримує економічну мотивацію, що спирається на дані ФСМ.

3.4. Імітаційне моделювання економічних результатів діяльності

Завдання імітаційного моделювання результатів виробничої діяльності вирішується окремо для виробничого комплексу водопостачання і водовідведення (ПК ВП і ПК ВВ). Зазначені завдання реалізуються як схема внесення можливих змін в економічні результати діяльності підприємства при регулюванні ресурсного потенціалу підприємства. Сенсом ведення імітаційного моделювання є розрахунок значень, пов'язаних між собою економічних параметрів діяльності виробничих комплексів підприємства. Такий розрахунок, проведений з доцільною періодичністю, дозволяє:

- Визначати необхідні значення окремих економічних параметрів, які повинні бути витримані, для забезпечення об'єктивно необхідних результатів.
- Задавати ймовірні значення окремих економічних параметрів, отримуючи уявлення про можливу зміну характеру результатів діяльності.

Витрати виробничих комплексів в ході моделювання структуруються по окремим виробничим процесам, що підвищує адресний облік і координацію витрат з виробництвом.

Зазначене моделювання ведеться зі зміною значень величини доданків формул, що відображають математичну залежність економічних параметрів діяльності, у т. ч. обсягів виробництва, відпускних цін, обсягів реалізації, обсягів витрат окремих процесів, що становлять у сумі витрати виробничих комплексів водопостачання та водовідведення. Завдяки впровадженню функціонально-вартісного моніторингу та створення інформаційно-аналітичної системи відкривається доступ до використання великих масивів оперативних і статистичних даних, як для оцінки поточної економічної ситуації, так і для формування уявлень щодо ймовірних змін діяльності, що дозволяє вирішувати наступний склад завдань:

1. Прямі завдання, присвячені питанню - який дохід слід очікувати при:
 - Прогнозуванні відповідних обсягів реалізації за категоріями споживачів;
 - Прогнозуванні змін відповідних тарифів і норм обслуговування;

- Забезпеченні відповідних витрат процесів основного виробничого циклу і збуту;
- Заданих витратах на утримання організаційних елементів сфери управління і об'єктів основного і допоміжного виробництва;
- Заданих витратах на реалізацію процесних функцій ;
- Налаштуванні відповідних балансів відпустки води споживачам ;

1. Зворотні задачі, присвячені питанням:

- Якими повинні бути значення витрат?
- Який мінімальний обсяг реалізації, в т. ч. за категоріями необхідний, для того, щоб досягти заданого рівня доходу при збільшенні (зниженні) витрат по процесах основного виробничого циклу?
- Які витрати процесів слід оптимізувати для досягнення заданого доходу при фіксованому (заданому) обсязі реалізації?
- Яким повинен бути дохід для покриття витрат при різних обсягах виробництва і ймовірних значеннях витрат?
- Які зміни доходу слід очікувати при скороченні комерційних витрат (вибірково за видами витрат)?
- Яким повинні бути значення тарифів при різних комбінаціях обсягів виробництва, реалізації, витрат, для досягнення необхідного рівня прибутковості?
- Який баланс постійних і змінних витрат є доцільним? Змінами яких процесних витрат слід оперувати в критичних обставинах?

Метою моделювання економічних результатів діяльності (надалі - моделювання) є створення адекватної обраним параметрам моделі можливих економічних результатів діяльності підприємства за видами послуг (рис. 3.32;3.33).

Параметрами моделювання виступають:

- витрати процесів основного виробництва і збуту, витрати на реалізацію процесних функцій;
- витрати по елементах організаційної структури;
- структура витрат за видами;
- доходи;
- тарифи за категоріями споживачів;

При вирішенні прямої задачі пошуковим значенням виступає прибутковість. Використовується можливість коригування існуючих (базових) значень витрат, реалізації і тарифів. Здійснюється коригування як однієї змінної, так і різних, визначених користувачем, комбінацій. При вирішенні зворотної задачі прибутковість виступає одним з параметрів моделювання, а шукане визначає користувач. Це може бути –обсяг реалізації, тариф або витрати.

Першим кроком моделювання для прямої і зворотної задач є створення нульових (базових) моделей параметрів економічних результатів діяльності. Нульові моделі розраховуються на основі фактичних первинних даних витрат і доходів підприємства. За період вибирається рік, квартал, місяць. На рисунку 3.34 наведено алгоритм моделювання параметрів економічних результатів діяльності (пряма задача) при постійних значеннях тарифів і реалізації та зміні значень витрат. Передбачений в алгоритмі вибір типу корекції параметрів, необхідних для однозначності, вводяться в систему даних. Як правило, використовується один з наступних типів: відсоткове або абсолютне зменшення (збільшення) базової величини. Розрахунок моделі, таким чином, проводиться шляхом створення нових параметрів економічної діяльності підприємства на базі перерахунку їх значень по обраному типу коригувань і введенням користувачем даних.

Визначення та оцінка комерційних втрат.

До числа комерційних втрат (упущеної комерційної вигоди) водоканалів пропонуємо відносити:

1. Найбільш характерні, що піддаються визначенню факти недоцільного використання і втрат (сплачених) ресурсів в т.ч. інтегрованих в послугу.

2. Втрати від неефективних продаж, які з'являються в результаті:

- використання несправедливих відпускних цін (тарифів) на послуги;
- зниження встановлених тарифів в результаті введення льгот на продаж;
- виникання несвоєчасних платежів (дебіторської заборгованості);
- виникання втрати боргових обов'язків (дебіторської заборгованості, яка вийшла за термін позовної давності).

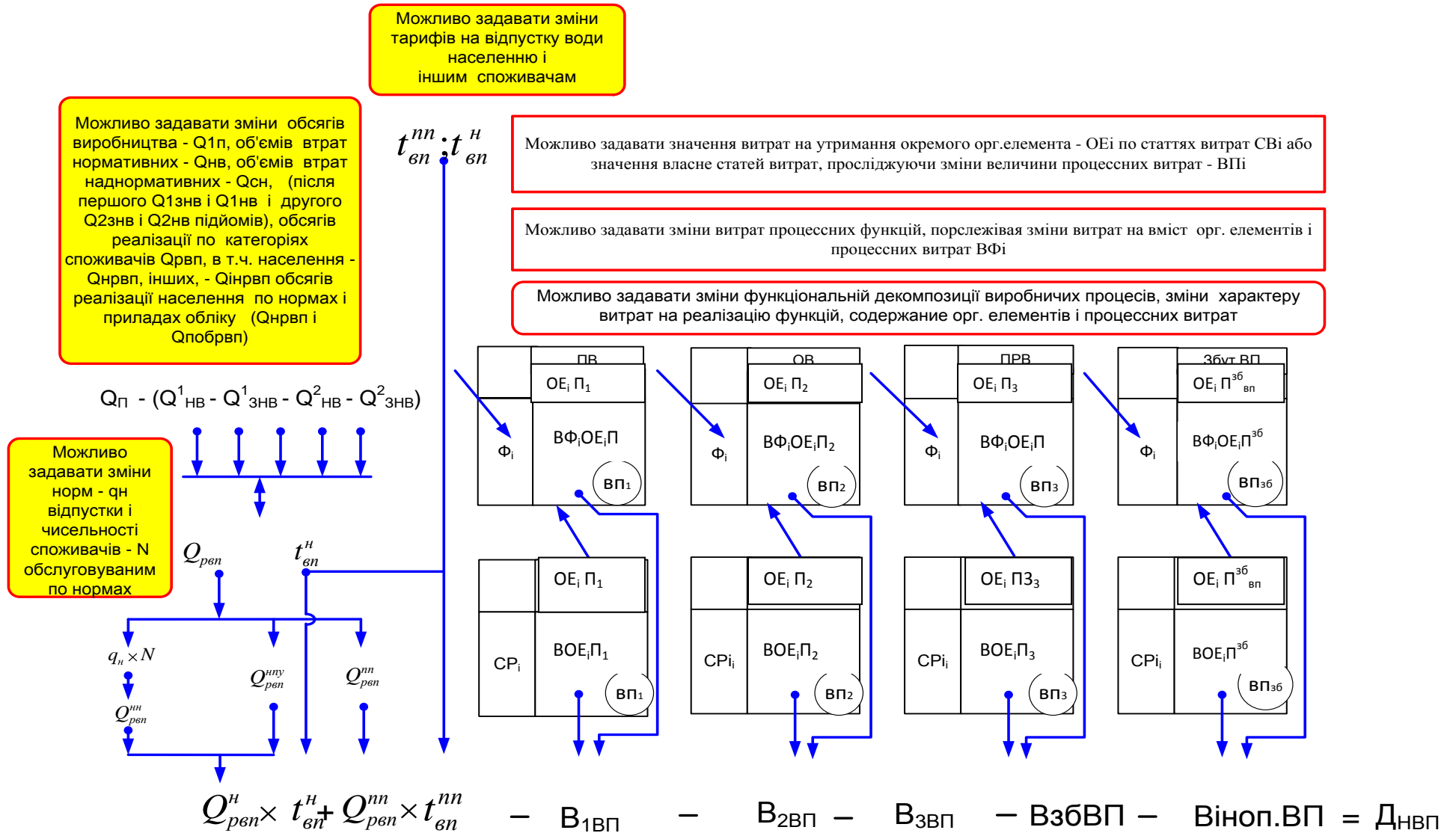


Рис. 3.32. Характер і напрямок внесення можливих змін у значення виробничих і комерційних витратних категорій і їх вплив на розмір нарахованого доходу у виробничому комплексі водопостачання.

- Можливо задавати значення витрат на утримання окремого орг. елемента - OE_i по статтях витрат CB_i або значення власне статей витрат, просліджуючи зміни величини процесних витрат - (BP_i)
- Можливо задавати зміни витрат процесних функцій, просліджуючи зміни витрат на утримання орг. елементів і процесних витрат BF_i
- Можливо задавати зміни функціональній декомпозиції виробничих процесів, зміни характеру витрат на реалізацію функцій, вміст орг. елементів і процесних витрат

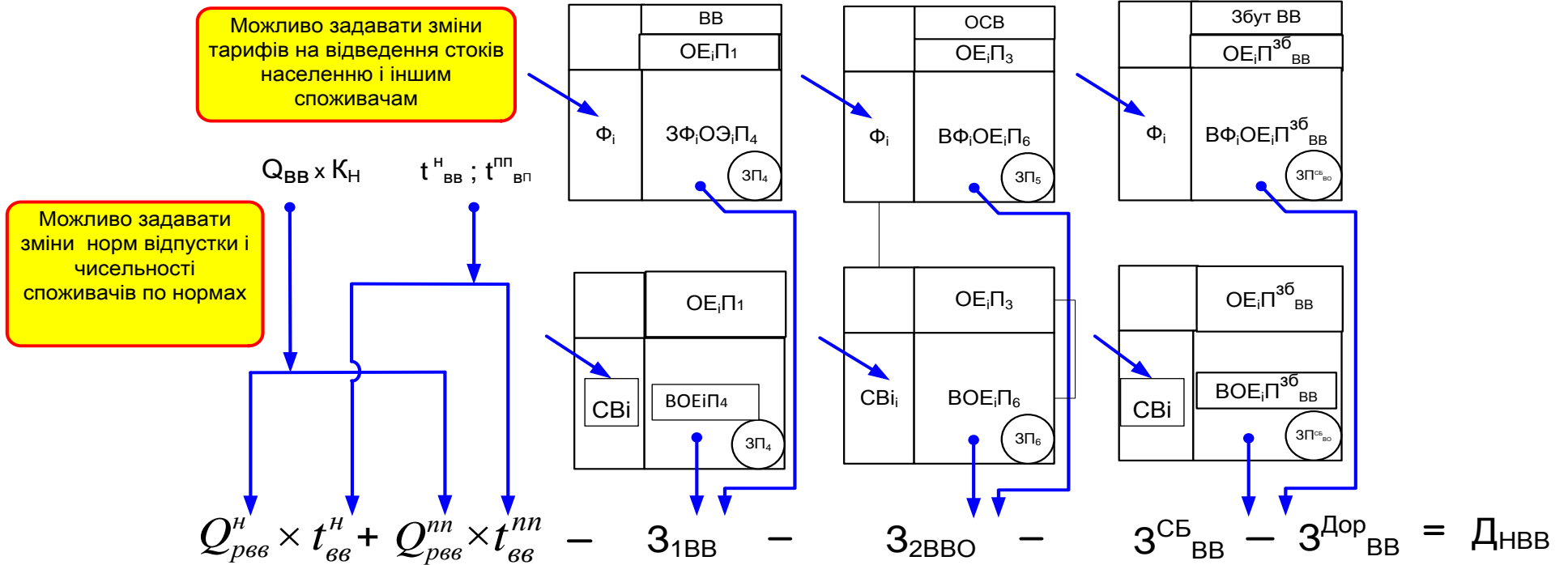


Рис. 3.33. Характер і напрямки внесення можливих змін в значення виробничих і комерційних витратних категорій і їх вплив на розмір нарахованого доходу у виробничому комплексі водовідведення

3. Втрати в результаті зниження обсягів виробництва і реалізації.

4. Втрати в результаті зростання цін на ресурси - матеріальні, енергетичні, трудові (зростання мінімального рівня заробітної плати), що призводять до об'єктивного зростання собівартості.

Зазначені категорії втрат можна розділити на:

- керовані (1; 2), які піддаються визначенню (обліку), контролю і адресного управлінського впливу;

- некеровані (3, 4), які піддаються визначенню, але не корегуються.

Комерційними втратами, над якими можливо встановити контроль, за результатами моніторингу, який здійснює аналітичний сектор, є:

- наднормативні втрати води (не реалізованою як послуга водопостачання та водовідведення);

- неадекватні тарифи на послуги (тарифи, значення яких не покривають собівартості послуг);

- зниження тарифу населенню в результаті прийняття пільг і субсидій (і їх несвоєчасною компенсації);

- несвоєчасні платежі (дебіторська заборгованість різного характеру);

- втрата (списання) боргових зобов'язань ДЗ за терміном давності;

- втрати від несвоєчасно погашення кредиторської заборгованості (пені та ін. витрати у т.ч. судові);

- втрати в ході неефективної поточної діяльності і управлінських прорахунків (штрафи, позови та інші чинники).

При формалізованому підході до обліку факторів комерційних упущень можна в кількісному виразі описати величину втрат доходу від реалізації послуг водопостачання і водовідведення, що запишемо наступними формулами:

$$K_{\epsilon}^{ВП} = (ВНТ_{серв.}^{ВП} + ВЗТ_{Н}^{ВП} + ВНО_{ПДЗ}^{ВП} + ВАН_{ДЗ}^{ВП} + ВСПД_{ДЗ}^{ВП} + ННВВ^{ВП} + ВНП_{КЗ}^{ВП} + ВУП_{ШС}^{ВП})$$

$$K_{\epsilon}^{ВВ} = (ВНТ_{серв.}^{ВВ} + ВЗТ_{Н}^{ВВ} + ВНО_{ПДЗ}^{ВВ} + ВАН_{ДЗ}^{ВВ} + ВСПД_{ДЗ}^{ВВ} + ВОР^{ВВ} + ВНП_{КЗ}^{ВВ} + ВУП_{ШС}^{ВВ}) \quad (2)$$

де:

$K_{\epsilon}^{ВП}$ і $K_{\epsilon}^{ВВ}$ - комерційні втрати в системі водопостачання та водовідведення;

$VHT_{серзв.}^{ВП}$; $VHT_{серзв.}^{ВВ}$ - втрати від неадекватності середньозважених тарифів собівартості послуг водопостачання та водовідведення (ПВП і ПВВ);

$VZT_H^{ВП}$; $VZT_H^{ВВ}$ – втрати від зниження тарифів на ПВП і ПВВ населенню за рахунок введення пільг і субсидій;

$VHO_{ПДЗ}^{ВП}$; $VHO_{ПДЗ}^{ВВ}$ – втрати від різниці нарахувань та оплати (поточна дебіторська заборгованість від реалізації ПВП і ПВВ);

$VAH_{ДЗ}^{ВП}$; $VAH_{ДЗ}^{ВВ}$ – втрати від акумуляції неплатежів тобто дебіторської заборгованості (у т.ч. сумнівні у віці від 1 до 3-х років);

$VСПД_{ДЗ}^{ВП}$; $VСПД_{ДЗ}^{ВВ}$ – втрати платежів за межами строку позовної давності;

$HNBB^{ВП}$; $VOP^{ВВ}$ – наднормативні втрати води при реалізації ПВП і втрати обсягів реалізації стоків (ПВВ) в результаті наднормативних втрат води;

$VНП_{КЗ}^{ВП}$; $VНП_{КЗ}^{ВВ}$ – втрати від несвоєчасного погашення платежів кредиторської заборгованості;

$VУП_{ШС}^{ВП}$; $VУП_{ШС}^{ВВ}$ – втрати від управлінських прорахунків в результаті штрафів і санкцій в ході виробничо-господарської діяльності;

D - коефіцієнт дисконтування (дисконтна ставка рефінансування).

Чисельний розрахунок комерційних втрат, за даними формулами та підсумками 2017 року для КП «Харківводоканал», дає можливість оцінити їх суму, а також виділити складову незворотних втрат (яка включає втрати від неадекватності тарифів, наднормативних втрат води і витоків, дебіторській заборгованості за межами терміну позовної давності, управлінські прорахунки, (якщо вони мали місце в період розгляду), і втрат, які перебувають у динаміці змін (поточна ДЗ віком 1-3 роки, втрати від зниження тарифів за рахунок соціальних пільг, субсидій, різниці нарахувань):

$$K_{\epsilon}^{ВП} = 304,1 + 9,4 + 53,3 + 89,7 + 105,5 + 317,6 + 12,1 + 4,2 = 896 \text{ млн.грн.}$$

$$K_{\epsilon}^{ВВ} = 53,2 + 7,3 + 17,7 + 0 + 96,6 + 64,2 + 131,1 + 6,3 + 2,2 = 361 \text{ млн.грн.}$$

Розрахунки за даними формулами і отримані результати в табличній та графічній формі проведені для обраних до аналізу періодів дають можливість оцінювати динаміку комерційних втрат. На рис.3.34. та 3.35. наведена графічна інтерпретація динаміки комерційних втрат при наданні послуг водопостачання та водовідведення за 2015-17рр.

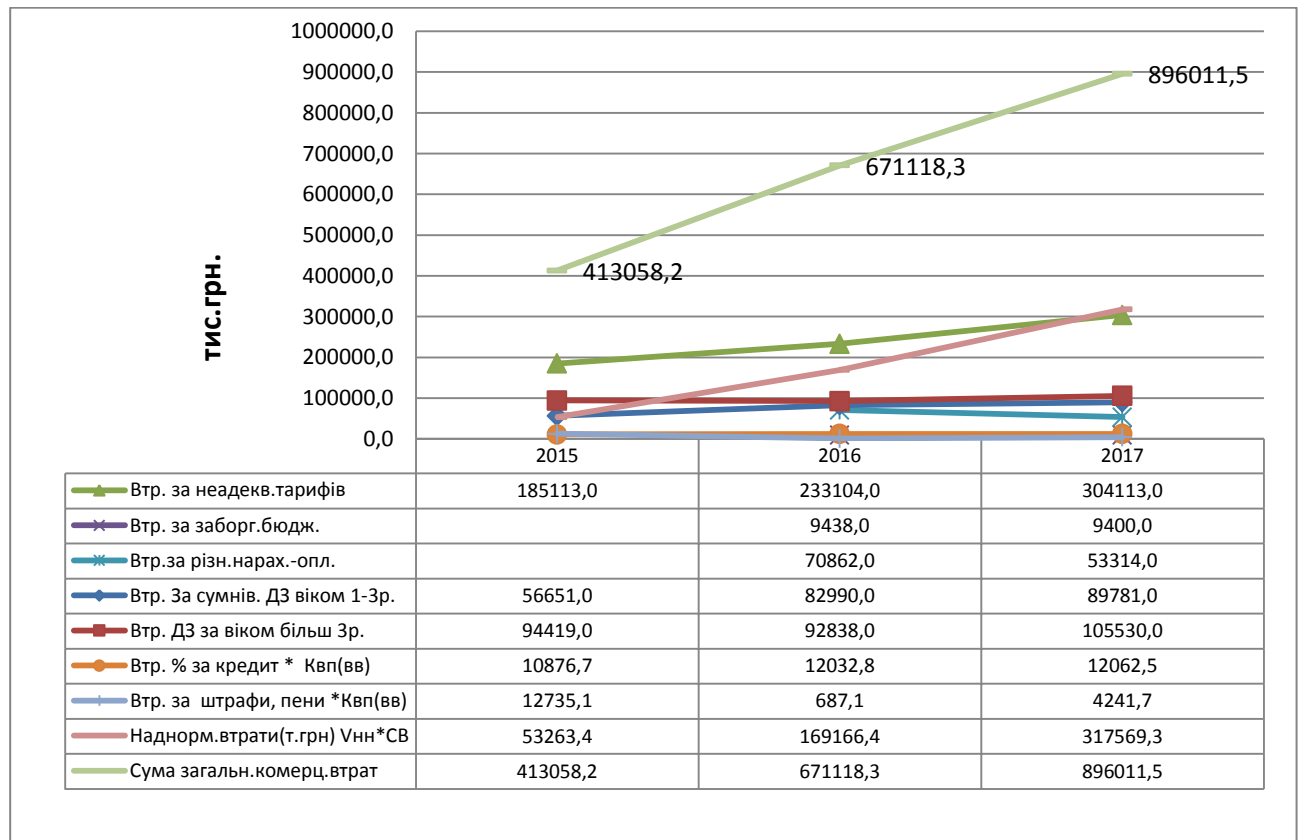


Рис.3.34. Динаміка комерційних втрат по послугі водопостачання

Сенс розрахунку наведених формул для управління процесом ресурсозбереження на підприємстві обумовлюється регулярністю і періодичністю його проведення, для виявлення поточних змін ресурсного потенціалу та пріоритетних заходів управлінського впливу на зв'язок ресурсів з кінцевими результатами діяльності підприємств при дотриманні критеріїв господарської прибутковості і організаційно-технологічній надійності.

Практична цінність проведення розрахунків комерційних втрат при наданні послуг для аналізу їх ефективності полягає в можливості дослідження природи, характеру і динаміки змін цих втрат. Реалізація таких досліджень

(аналізу) вимагає в свою чергу впровадження сучасного механізму обліку та обробки даних.

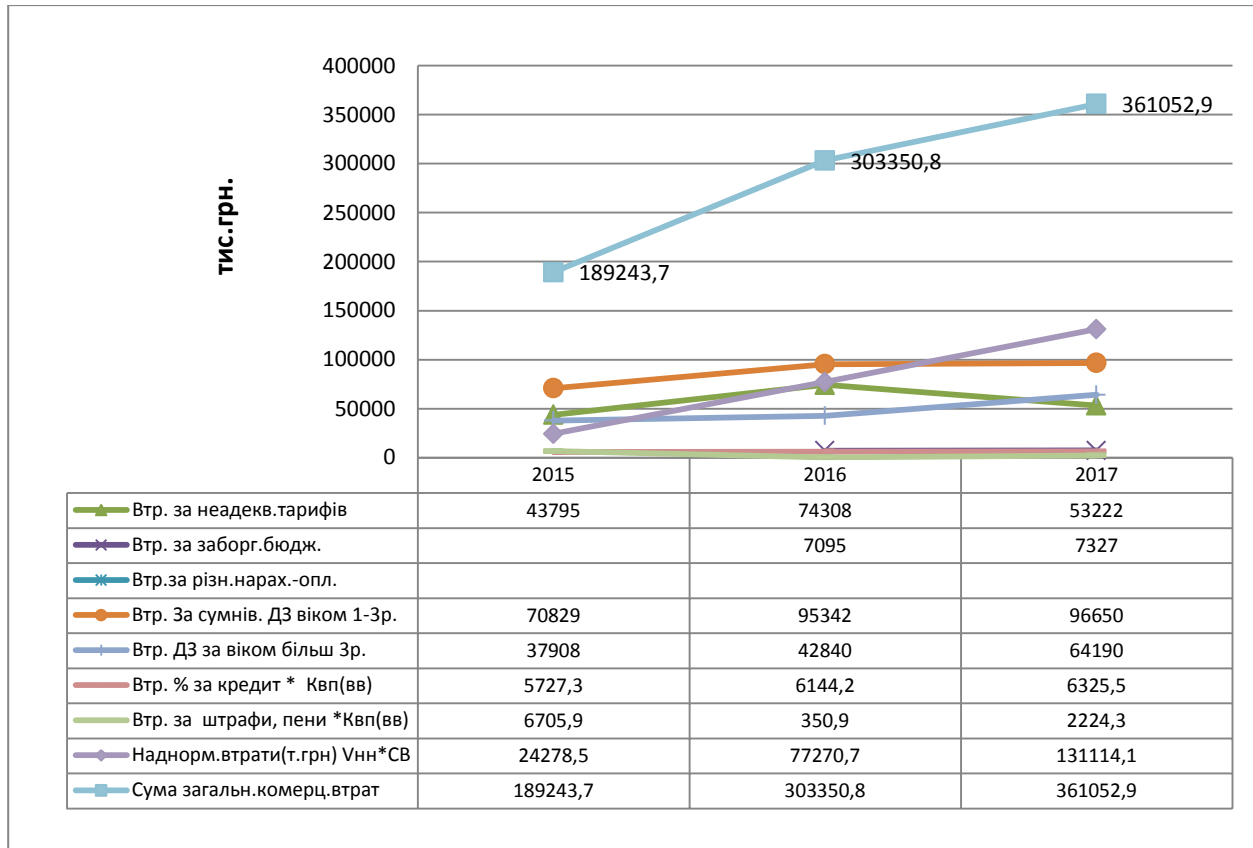


Рис.3.35. Динаміка комерційних втрат по послугі водовідведення

Введення системного контролю та обліку величин окремих факторів комерційних упущень забезпечує умови для проведення предметного управлінського аналізу і формує передумову для організації та проведення своєчасного управлінського впливу щодо скорочення втрат доходу від реалізації послуг. Реалізація завдання моніторингу та експертизи комерційних втрат набуває особливого змісту і цінність, якщо вона вирішується в комплексі завдань з оцінки ефективності використання ресурсів при реалізації кожної з послуг і аналізу результатів діяльності підприємства в цілому.

Характер візуалізації показників наведено в додатках Б-Е.

Оцінка втрат у результаті утворення дебіторської заборгованості (ДЗ) і кредитної компенсації дефіциту оборотних коштів..

Контроль і оцінка факторів впливу на величину оборотних активів - ОБАКТ (зниження обсягів реалізації, неадекватних тарифів на послуги, зростання собівартості послуг, зниження оплат, зміни форми обліку наданих послуг), а тобто і на формування оборотних коштів, здійснюється у відповідних розділах-напрямах моніторингу ресурсозбереження про які йшлося в роботі.

Для прикладу наведемо ще ілюстрацію впливу на комерційні втрати нестатка доходу у зв'язку з неадекватністю тарифів на послуги рис.3.36 і загальні показники діяльності рис.3.37.

За аналізований період обсяг оплати послуг водопостачання ніколи не перевищував витрат операційної діяльності, а у 4 кв. 2016 р. відрив витрат від оплат становив 304 млн.грн. або 62%.

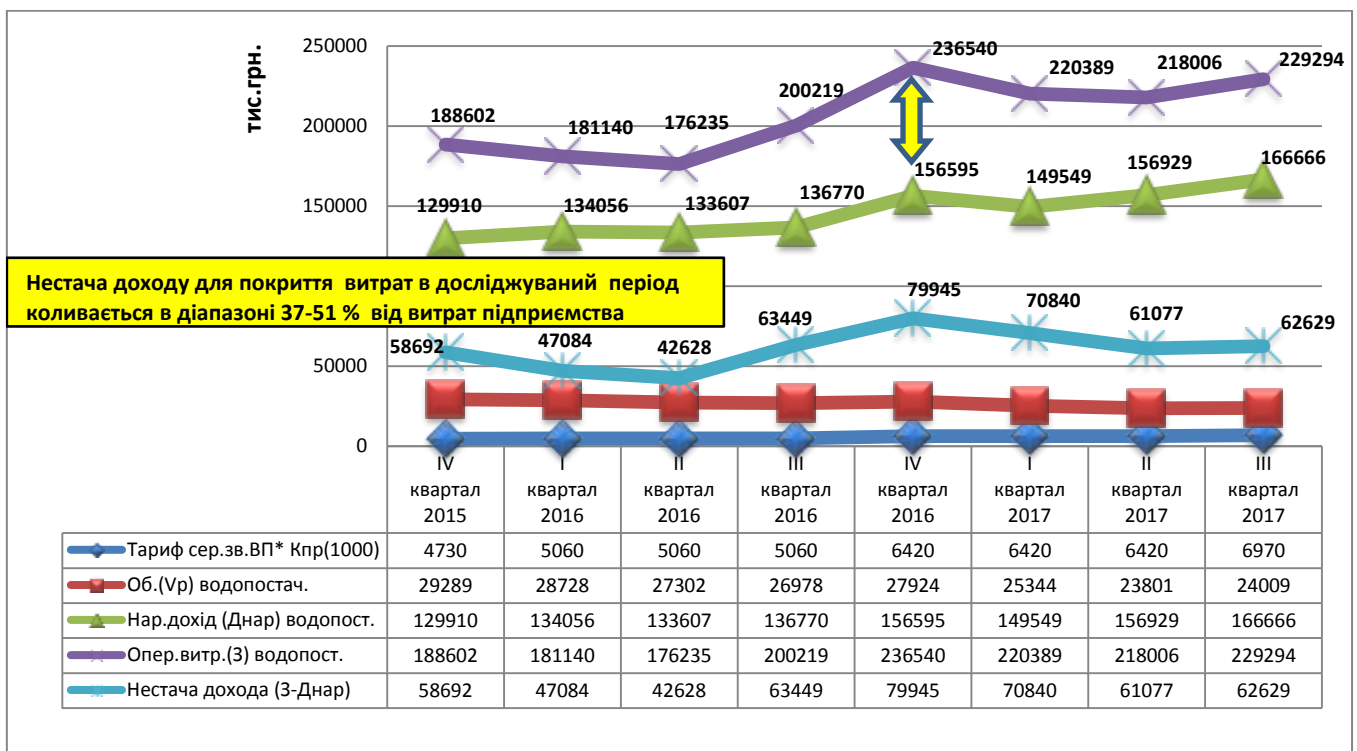


Рис. 3.36. Нестача доходу під впливом неадекватних тарифів і зниженням реалізації послуг

Інтенсивне зростання ДЗ і КЗ за послуги повністю виключає можливість появи вільних оборотних коштів. А з 1 кв. 2016р. після переходу КЗ в фазу випереджаючого зростання над ДЗ зникла (навіть за умови 100% погашення ДЗ)

можливість підприємства впоратися з фінансово-економічними проблемами власними силами.

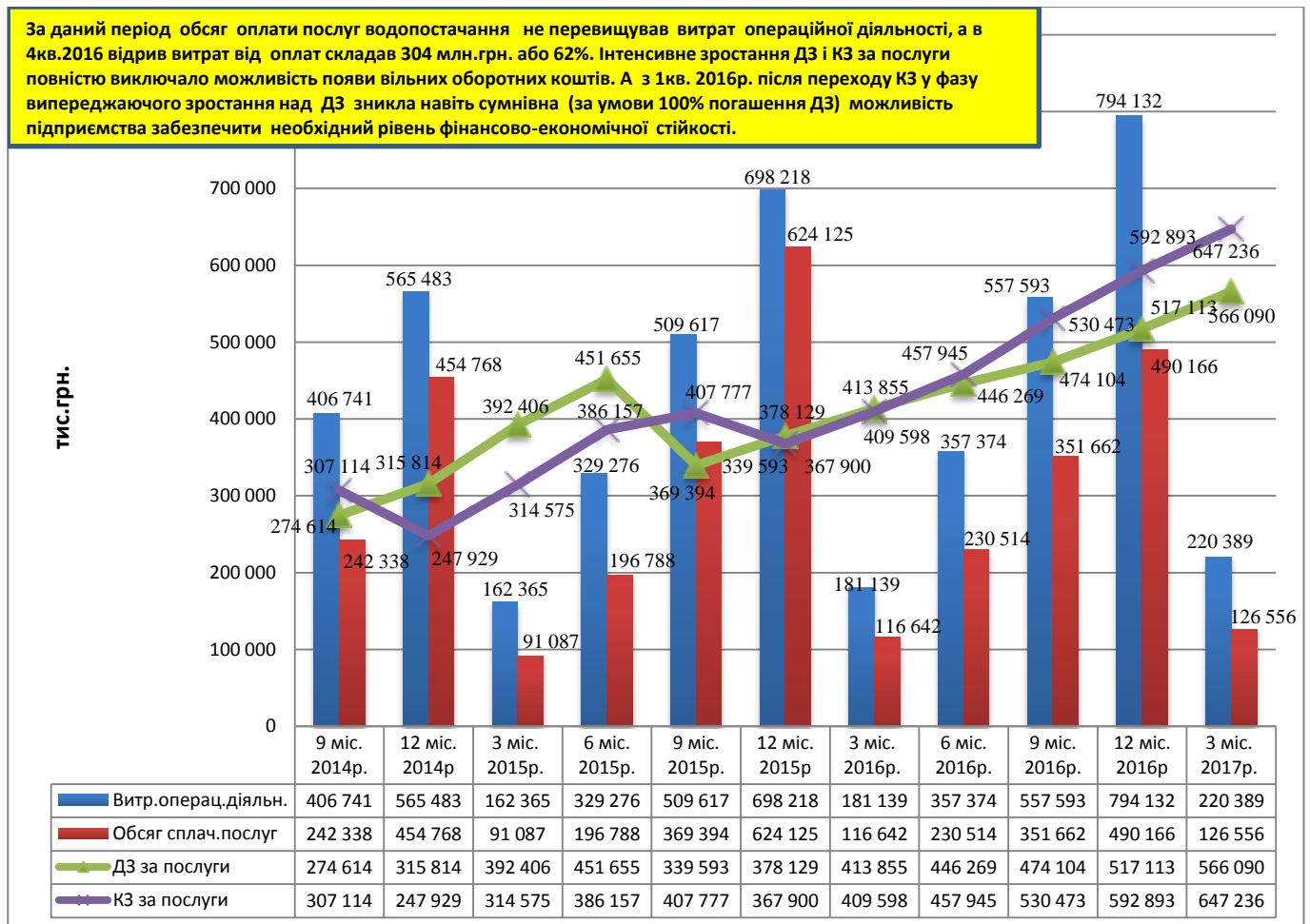


Рис. 3.37. Динаміка фінансових показників водопостачання в 2014-2017 рр.

Практика періодичного сфокусованого контролю ресурсозбереження за цільовими напрямками має включати постановочні завдання, які кореспондуються з цілями що поставлені перед контролінгом і доведені в моніторингу ресурсозбереження, головні її тенденції викладені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо заходів контролю ресурсозбереження

Ключові напрямки стратегії	Заходи оцінки і забезпечення
Проблема ресурсоемності виробництва і надання послуг	
1. Оптимізація ресурсоемності послуг	Аналіз ресурсоспоживання виробничих комплексів і підрозділів
2. Підвищення енергоефективності	Оцінка впливу реалізованих програм ресурсозбереження на ресурсомісткість послуг

3. Підвищення корисного навантаження потужностей	Розвиток функцій аналізу виробничих характеристик обладнання та інжинірингового механізму проведення модернізації
4. Системна методологія зниження втрат	Структуризація виробничих та комерційних втрат і моделювання шляхів їх скорочення за видами послуг
Аналіз, оцінка, проектування	
5. Розбудова нової тарифної політики на принципах узгодження інтересів	Оцінка впливу неадекватних тарифів послуг ВС і ВО на втрати корпоративних ресурсів
6. Укріплення позицій маркетингу споживчого ринку	Аналіз структурних і якісних змін споживчого ринку і характеру їх впливу на стан корпоративних ресурсів
7. Прогнозування платіжної активності (платоспроможності) абонентів	Реструктуризація дебіторської заборгованості, як індикатора підвищення платоспроможності абонентів і втрати ресурсів підприємства
8. Перебудова організаційно-економічного механізму оперативного управління	Аналіз чинників, що знижують ефективність організації управління процесами діяльності
9. Стратегія технологічного розвитку	Оцінка ефективності діючих схем ВС і ВО в сучасних умовах та розвиток АСУ ТП
10. Стратегія розвитку виробничої інфраструктури	Розробка і впровадження заходів ресурсозбереження на об'єктах виробничої інфраструктури
Виявлення можливостей, які упускаються	
11. Моніторинг факторів розвитку потенціалу ресурсозбереження підприємства	Аналіз потенціалу розвитку ресурсозбереження в інституційній, організаційно-управлінській, виробничо-господарській сферах
12. Покращення інвестиційного клімату ВКГ	Демонополізація, інституційні зміни, робота зі стейкхолдерами

Як слідує з даних табл.3.1., розробка практичного інструментарію та пропозиції щодо створення на підприємствах ВКГ сучасної системи ресурсозбереження виконує завдання поєднання стратегічних напрямків з інструментарієм їх реального забезпечення. Пропонується розширити спектр аналітичної роботи не тільки щодо більш досконалої і достовірної оцінки свого потенціалу та загроз зовнішнього середовища, а і в частині використання наявних інноваційних розробок у галузі та і в формуванні портфеля із власних науковопрактичних напрацювань. Цей багаж має бути закладений в два інші етапи забезпечення стратегії розвитку підприємств: проектний і реалізаційний.

В пріоритети реалізаційної діяльності в сфері ресурсозбереження пропонуємо включити інструментарій моделювання, у т.ч. імітаційного, та інжинірингу, а в пріоритети проблемної сфери включити: тарифну політику, технологічне переоснащення та формування сучасної системи управління на принципах подальшого розвитку інформатизації і введення інституціональних змін.

Висновки до розділу 3

Науково-практична результативність проведеного дослідження представлена рекомендаціями і обґрунтованими рішеннями щодо розбудови нової моделі управління ресурсозбереженням на підприємства ВКГ. З запропонованого інструментарію першорядне значення мають інжиніринг і контролінг, який ми доповнюємо положеннями і технологіями процесного управління.

Визначено, що інжинірингова розробка моделі ресурсозбереження на підприємстві у варіанті процесної технології потребує паралельної розробки організаційно-методичного забезпечення впровадження таких інновацій.

Запропонована модель, де цілі, задачі та результати представлені моніторингом параметрів діяльності і розвитку КП «Харківводоканал», а в систему результатів включені: скорочення втрат, підвищення енергоефективності, зменшення впливу зовнішнього управління та антропогенного навантаження на якість послуг. Для цілей практичного використання розроблені і апробовані в режимі розрахунків і виведенні результативної інформації у формі графічного матеріалу алгоритми рішення більше 60 різних задач аналізу - що і складає основу процесного моніторингу серед них задачі: зміни прибутковості активів, оцінка факторів впливу напривабливість сукупних активів, алгоритм вирішення завдань організаційно-управлінського проектування.

Запропоновані і описані як оргтехнологія умови і порядок впровадження контролінгу, де виділено оргструктуру служби і різновиди інформації (облікового характеру, взаємодії між структурами управління).

Визначені і сформульовані основні функції топ-менеджера (заступника директора по економічним відносинам) щодо управління системою контролінгу. Запропоновано методично-інструктивний матеріал, що розкриває функції контролінгу (винесено в додатки).

Практичне значення має «моніторинг синхронізованих порівняльних і розрахункових фінансово-економічних показників потенціалу ресурсозбереження» (за видами послуг). Наглядно на графіках представлено динаміку собівартості та тарифів, з чого слідує, що між цими величинами відхилення досить незначні; динаміка заборгованості та тарифів, що теж в рамках синхронності; динаміка доходу в розрахунку на одного робітника, динаміка витрат (за видами витрат) в розрізі окремих підприємств. Стабільний характер змін відбитий на графіках динаміки операційних витрат і витрат на електроенергію, динаміка прямих витрат учасників процесу збуту.

В дослідженні проаналізована діяльність юридичної служби в сфері проведення претензійно-позовних заходів і показує результати щодо стягнення заборгованості зі споживачів і реструктуризації боргових зобов'язань. Робота структурована щодо груп боржників, розміру і строку заборгованості.

Результати показують, що робота дає реальний ефект, а споживачі підвищують рівень своєї відповідальності.

Окремі напрямки роботи контролінгової системи мають суттєве значення як аналітична інформація, але цього недостатньо для управління процесом ресурсозбереження. Тому в процесі розробки рекомендацій запропоновано інтегровану технологію, а саме принципову модель проведення функціонально-вартісного моніторингу. Визначені алгоритми проектних процедур, декомпозиція витрат за стадіями процесу подачі і розподілу води, домінуючі функції витрат ресурсів, структура витрат.

У підсумку загальний практичний результат функціонально-вартісного моніторингу (ФВМ) зводиться до аналізу витрат і собівартості в розрізі структурних елементів організаційної системи та прийняття коригуючих рішень з питань самого процесу ресурсозбереження, форм обліку та контролю витрат,

навантаження елементів оргструктури, чисельності персоналу, умов праці, організаційно-розпорядчої документації.

Результати ФВМ використовуються для рішення завдань економічної мотивації персоналу, що приймає участь в ресурсозбереженні.

Розроблені моделі зв'язку досліджуваних параметрів з технологією внесення змін. Інтегрований економічний результат імітаційного моделювання - варіанти динаміки прибутковості при коригуванні витрат, обсягів виробництва, економії ресурсів, зміни тарифів.

Приведені формули, що складають інтегровану суму комерційних упущень (втрат) на неплатежах, субсидіях, боргах, а також допущених управлінських прорахунках.

Таким чином, у проведенням дослідженні кінцевий і реальний вихід до кращого стану КП «Харківводоканал» більш логічно пов'язаний не з програмами технічної модернізації (що, без сумніву, є актуальним, важливим і результативним), а з механізмами і технологіями організаційно-економічної роботи і перебудови управління, що і було поставлено в центр наукового розв'язування проблем ресурсозбереження.

ВИСНОВКИ

В останні десятиліття вектор економічних досліджень все більш зміщується в тематику ресурсозбереження, що пов'язано з такими причинами як високий рівень енергозалежності України від імпортних поставок, надлишкова витратність практично всіх видів ресурсів у порівнянні з передовими Європейськими країнами, брак власних фінансових коштів для здійснення інвестицій в ресурсозбереження, недосконалість норм і механізмів економічного управління розвитком територій та галузевих комплексів. Ресурсозбереження в даний час стало і ключовою проблемою національної системи житлово-комунального господарства України, яке має чітко виражену регіональну специфіку. В проведеному дослідженні, на матеріалах підприємств водопровідно-каналізаційного господарства, здійснено теоретичне узагальнення, розроблено методичні підходи та практичні рекомендації щодо

формування інноваційних механізмів управління ресурсозбереженням на підприємствах ВКГ. У ході дослідження отримано такі теоретичні та практичні результати:

1. В теоретико-методичному плані розкрито складові ресурсозбереження, систематизовано витрати та втрати ресурсів, визначено фактори впливу на споживання ресурсів та їх ефективне використання. В групі проаналізованих факторів особливо виділені фактор інноваційної політики та фактор людського розвитку. Доведено, що основні негаразди в ресурсозбереженні на підприємствах ВКГ криються в механізмі управління ресурсами, та в низькій якості методичного та інформаційного забезпечення.
2. Розроблена і доведена до методичного рівня концепція розбудови на підприємствах ВКГ сучасної процесно - функціональної моделі ресурсозбереження, в якій ключовими елементами запропоновано: розвиток управлінського обліку, виділення аналітичної функції ресурсозбереження в самостійний блок системи управління, перебудова практики виконання окремих заходів на програмно-проектний механізм. Запропонована концепція процесного підходу поєднує два механізми, фінансово-економічний в основі якого функціонально-вартісний аналіз, та організаційно-інформаційний, в основі якого моделювання функціонального навантаження і зв'язків між підрозділами та моніторингове забезпечення інформаційної підготовки управлінських рішень.
3. Визначено складові потенціалу підприємств ВКГ, які обґрунтовані аналітикою фінансового стану підприємства та динамікою його техніко-економічних показників. Потенціал підприємства представлено як комплексну багатопрофільну систему, в яку окрім виробничо-технічної бази та фінансового забезпечення, входить тарифна політика, модернізаційні (інвестиційні) ресурси, людський капітал та власне «потенціал системи управління». Доведено, що на результативність ресурсозбереження домінуючий вплив здійснюють організаційний механізм та якісна інформаційно-аналітична база.
4. Обґрунтовані основні тенденції і характеристики використання сучасного інноваційного інструментарію в процесі управління

ресурсозбереженням. Доведено, що епізодичні заходи і розробки мають бути замінені на інтегровану модель, що забезпечує формування стратегії розвитку підприємства. Запропоновано механізм контролінгу з блоками інноваційного проектування, інформаційного забезпечення і аналітичної функції ресурсозбереження. В дослідженні розроблені, і представлені різновиди схем, графіків, демонстраційних табло, логіко-структурних моделей та іншого наглядного матеріалу, для використання керівництвом підприємства.

5. У роботі розглянуто проблему інформаційного забезпечення управлінської діяльності в сфері ресурсозбереження. Систематизовано основні показники, що входять в систему моніторингу і використовуються в технології контролінгу. Для реалізації технології моніторингу стану ресурсів та забезпечення розвитку аналітичних можливостей управлінського обліку і контролінгу створена інформаційно-аналітична база у вигляді електронних таблиць і файлів з графічними матеріалами які відтворюють результати фінансово-економічного, функціонально-вартісного, виробничо-господарського аналізів. База включає статистичні, розрахункові, відносні, питомі фінансово-економічні показники стану ресурсів та ефективності їх використання по місцях виникнення витрат у т.ч. виробничих комплексах, підрозділах, процесах по елементах та видах витрат у натуральному і грошовому вимірі.

Крім цього база дозволяє досліджувати стан активів і поточних зобов'язань по їх елементах, контролювати формування показників прибутковості сукупних активів, визначати ефективність окремих процесів і робіт з боку доцільності і раціональності ресурсовживання. Інформаційна глибина бази по окремим даним сягає 65 років, періодичність оновлення щоквартальна.

Інформаційний масив бази структуровано по тематичних розділах аналізу, які для зручності користувача можливо представляти у вигляді відповідних кнопок віртуальної «приборної дошки» управління ресурсами, макет якої запропоновано в практичній частині роботи.

6. Розроблена і апробована на практиці модель процесного управління ресурсозбереженням. Модель об'єднує інжиніринговий інструментарій,

функціонально-вартісний аналіз, управлінський облік і моніторингову систему супроводу процесу ресурсозбереження. Реалізація запропонованих розробок потребує організаційного моделювання процесів, їх декомпозиції на окремі операції, перегляду характеру взаємодій між учасниками.

Впровадження процесного управління окремими процесами забезпечує наступні позитивні зміни в організації управління ресурсозбереженням:

- Чіткий формалізований розподіл функцій і відповідальності між службами (безпосередніми виконавцями процесних робіт, штабними підрозділами) зменшує ризик негативного впливу людського фактору на раціональність витрат ресурсів;
- Введення в штат « процесного управляючого» і озброєння його методом і алгоритмом обліку собівартості процесу дають змогу забезпечити економічну мотивованість керування роботами процесу підвищити контрольованість ефективності ресурсозбереження;
- Розробка організаційного проекту впровадження локального процесного управління органічно поєднує існуючу систему управління підприємства і нову форму обліку і управління, що безумовно слугує на користь розвитку ідеології ресурсозбереження і культури управління підприємства в цілому.

7. Доведено, що в КП «Харківводоканал» є достатній рівень знанієвої підготовки та досвіду для впровадження нового управлінського інструментарію в процесі трансформації діючої системи ресурсозбереження в нову модель, що поєднує концепцію ресурсозбереження зі стратегією реформ і розвитку підприємства в цілому.

Визначено, що завдання виходу КП «Харківводоканал» на нормативний рівень прибутковості і надійності не обмежується науково-обґрунтованою тарифною політикою, а потребує інших кардинальних заходів, серед яких інституційні зміни, модернізаційні, інжинірингові заходи, опора на людський і, в першу чергу, інтелектуальний капітал і перебудова системи управління ресурсозбереженням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаєв В.М. Припинити деградацію основних фондів стане можливим, якщо реалізується Програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства. *Міське господарство України*. 2003. №3. С.2-7.
2. Бабаєв В. М. Комунальна політика енерго- та ресурсозбереження. *Міське господарство України*. 2000. №2. С. 23-35.
3. Бабак О. Як вирішити проблему високих тарифів. Реформи сфери ЖКГ. *Інформаційно-аналітичний вісник «Реформи»*: Укрінформ, 2015. С.111-117.
4. Аліпов О. Водопостачання та водовідведення: заклик до діалогу. *Житлове та комунальне господарство*. 2012. січень – лютий. №1 (44). С. 17 - 29.
5. Аналітичний звіт за підсумками реалізації проекту «Національний моніторинг реформ в Україні (тарифна реформа)». *ГО «Ресурсний центр ОСББ»*. Львів, 2012. Режим доступу: www.osbb.com.ua.
6. Варіанти залучення приватного сектора у сферу комунальних послуг в Україні. *ПАДКО - Агенція США з міжнародного розвитку*. Режим доступу: www.tariffrefom.padko.kiev.ua.
7. Заборгованість за житлово-комунальні послуги у 2002 році. *Аналітичний огляд ПАДКО*. Режим доступу: www.tariffreform.pao.lv.ua.
8. Семчук Г.М. Стан та проблеми нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств водопровідно-каналізаційного господарства України. *«Екологія, технологія, економіка, водопостачання, каналізація»*: Збірка доповідей III Міжнародного Конгресу «ЕТЕВК - 2003», Ялта, 22-26 травня 2003. С. 5-9.
9. Вороніна О. Моделювання механізму управління енергозбереженням в ЖКГ регіону. *науково-техн. збірник. ХНАМГ*. Харків, № 102. С. 86-95.
10. Тіщенко О.М., Кизим М.О., Юр'єва Т.П., Юр'єва С.Ю., Покуца І.В..

Реформування житлово-комунального господарства: теорія, практика, перспективи: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2008. 368 с.

11. Моришима М. Равновесие, устойчивость, рост (Многоотраслевой анализ): монографія. М.: Наука, 1972. 280 с.

12. Цырельчук Н.А., Цырельчук Н.Н., Рефлексивное управление: монографія. Минск: МГВРК, 2008. 512 с.

13. Льюис К.Д. Методы прогнозирования экономических показателей: монографія., пер. с англ. Е.З. Демиденко. М.: Финансы и статистика, 1986. 133 с.

14. Городянська Н.А. Поняття інжинірингу та його значення у ринкових умовах господарювання. *Зб. праць Львівська політехніка*. 2012. С. 31-39. Режим доступу: [http:// ena.lp.edu.ua](http://ena.lp.edu.ua).

15. Смірнова Т.А., Петренко Н.А. Інжинірингова діяльність у світі: стан, проблеми і перспективи. *Зб.наук.праць ДНУ ім. Олеся Гончара*. Дніпро, 2017. Т.10.С.82-84.

16. Стратегія енергозбереження в Україні: аналітико-довідкові матеріали в 2-х томах. Загальні засади енергозбереження/ за ред. В.А. Жовтянського, М.М. Кулика, Б.С. Стогнія. К.: Академперіодика, 2006. т. 1. 510 с., т. 2. 260с.

17. Бацалай Ю.М. Поняття процесного підходу до діяльності організації. *Зб.наук.праць нац.тех. ун-т «Київська політехнічний інститут»*. Київ, №34. С.21-27

18. Каплан Р., Купер Р. Функционально-стоимостной анализ, практическое применение: монографія., пер. с англ. М.: Вильямс, 2008. 344 с.

19. Кулинич М.Б. Імітаційне моделювання у контексті управлінського аналізу. *Зб. праць Волинського нац. ун-ту ім. Л.Українки*, 2009. С. 587-590.

20. Драган О.І. Методологічні підходи до управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств. *Інтелект XXI*. 2015. №3. С. 41-46.

21. Кузнецова І. Визначення сутності дефініції «технологія управління». *підприємство «Вісник КНТЕІ»*. 2009. №1 С. 55-62.

22. Лепейко Т.И., Тищенко А.Н., Юрьєва Т.П. О реформировании жилищно-коммунального хозяйства Украины. *Коммунальное хозяйство городов: Науч.-техн. сб. ХНАГХ*. Харьков, 2006. Вып. 72. С. 3-9.
23. Димченко О.В., Хайло Я.М. Ресурсозбереження як цільовий вектор реформ ЖКГ. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. Одеса, 2018. С. 15-18.
24. Мельник Л.Г. Протиріччя економічного механізму у господарюванні комунальних підприємств і шляхи їх вирішення. *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць ДНУ*. Дніпропетровськ, 2003. Вип. 153. С. 185-192.
25. Мельник Л.Г. Необхідність та перспективи впровадження нового механізму організаційно-економічного управління в сферу комунальних послуг України. *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць ДНУ*. Дніпропетровськ, 2003. Випуск 182. С. 72-79.
26. Мельник Л.Г. Планування та регулювання тарифів і норм споживання на житлово-комунальні послуги з врахуванням світового досвіду. *Держава і регіони. Науково-виробничий журнал, серія «Економіка і підприємництво»*. Гуманітарний університет «Запорізький інститут державного та муніципального управління». Запоріжжя, 2004. № 1 С. 168-171.
27. Україна у вимірі економіки знань. / За ред. акад. НАН України В.М. Геєця. К.: Основа, 2006. 592 с.
28. Онищук Г.І. Проблеми розвитку міського комплексу України: теорія і практика. К.: Науковий світ, 2002. 439 с.
29. Паспорт ЖКГ Харківської області. / Департамент стратегії реформування та розвитку житлово-комунального господарства: Відомчі матеріали, 2001. 96 с.

30. Кіндзерський Ю.В. Деіндустріальний парадокс економічних трансформацій в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. №3. Том 2. С. 74-95.

31. Полуянов В.П., Попович Н.С. Питання підвищення якості житлово-комунальних послуг як резерву врегулювання обсягів дебіторської заборгованості галузі. *Вісник Хмельницького нац. університету*. 2011. №2. т.1. С. 227-234.

32. Давиденко Н.В. Моніторинг ефективності електроспоживання насосних станцій системи комунального водопостачання з урахуванням чинників зовнішнього середовища: дис.канд. техн.наук: 05.09.03. Луцьк, 2017. 240 с.

33. Курінна Я.В. Реформаційний процес в ЖКГ: бар'єри і активатори. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. Зб. наук. праць. Луцький національний техн. університет. Луцьк, 2012. Випуск 9 (35). Ч 1. 242 с.

34. «Розробка принципів енерго- та ресурсовитратної оптимізації схем водо-теплопостачання міст» (Ресурс): фундаментальна науково-дослідна робота / номер держ.реєстр. 0106U004604. за наказом МОН України №654. 2005.

35. Современные проблемы реформирования и развития ЖКХ: монография под общ. ред. д.э.н. Дорофиев В.В., Донецк: Норд-компьютер, 2009. 237с.

36. Димченко О. В. Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління: монографія. Харків. ХНАМГ, 2009. 356 с.

37. Качала Т.М. Житлово-комунальне господарство в системі міського комплексу: монографія.К. Наукова думка, 2008. 415 с.

38. Манцевич Ю.М. Удосконалення розвитку житлового господарства міст України: автореферат дис. доктора екон. наук : К., НАН України. Рада по вивченню продуктивних сил України, 2009. 38с.

39. Кіпенко М.Ф. Моніторинг як інструмент публічного управління реформуванням житлово-комунального господарства: автореферат дис.

канд.екоп.наук: Нац.академія Держ. Управ. при Президенті України. Київ, 2015. 22 с.

40. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: монографія. / за ред.: М.П. Денисенка Суми: Університетська книга, 2008. 490 с.

41. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура: монографія., пер. с англ. под ред. О.И. Шкаратана. М.: ГУВШЭ, 2000. 608 с.

42. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе: монография. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2005. 160 с.

43. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418. с.

44. Рєпіна І.М. Активи підприємства: таксономія, діагностика та управління: монографія. К. : КНЕУ, 2012. 274 с.

45. Кірдіна О.Г. Процесний підхід до управління персоналом. *УкрДАЗТ. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. №46. С.277-281.

46. Управлінський контролінг [Електронний ресурс] : колект. монографія / [Г. О. Швиданенко, О. Б. Бутнік-Сиверський, І. А. Павленко та ін.] ; М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ "Київ. нац. екоп. ун-т ім. Вадима Гетьмана". Київ : КНЕУ, 2015. 156 с.

47. Неруш В.Б., Курдеча В.В. Імітаційне моделювання систем та процесів: електронне навчальне видання. ІТС НТУУ «КПІ». Київ. 2012. 147с.

48. Дума Л.В. Імітаційне моделювання прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах нестационарності. / *Scientific Bulletin of UNFU? Economic Series*, 2017 vol. 27 no 2. P. 174-177.

49. Кравченко Б.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный инжиниринг: Учебное пособие. М.: Издательство «Приор», 1999. 255с.

50. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я.: монографія. / пер.с нем. Под редакцией и с предисловием М.Л.Лукашевича, Е.Н.Тихоненковой. М.: Издательство «Финансы и статистика», 2003. 288 с.

51. Панов В.В., Панасенко И.А. Методология реинжиниринга на предприятиях ВКХ Украины. *«Водопостачання та водовідведення»* Київ. 2016. №4. С.12-15.
52. Духонин Е.Ю., Исаев Д.В., Мостовой Е.Л., и др. Управление эффективностью бизнеса: монография. Москва: Изд. «Альпина», 2005. 235 с.
53. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Модели бизнес процессов: монография. М.: «Стандарты и качество», 2004. 408с.
54. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг-основа управления бизнесом: монография. Донецк: Норд-компьютер, 2001. 210 с.
55. Котеленец Б.А., Леонов Я.В., Полянский С.М. Экономическая устойчивость предприятий ВКХ: монография. Харьков. Основа, 2001. 185 с.
56. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. /пер.с англ. Под ред. Н.Д.Эриашвили.М.: Аудит, 1997. 356с.
57. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статист., 1997. 336с.
58. Т.Скоун Управленческий учет.М.: «ЮНИТИ, Аудит», 1997. 176с.
59. Кондратьев В.В., Кузнецов М.Н. Показываем бизнес процессы: монография. М.: Эксмо, 2008. 256 с.
60. Резолюция Международной научно-практической конференции *«Ресурсосбережение и высокое качество услуг-стратегическая задача развития жилищно-коммунального хозяйства Украины»*. Яремче, 6-лютого.2015.
61. Материалы Всеукраинского совещание Минирегииона по вопросу состояния водопроводно-канализационного хозяйства Украины. *«Состояние предприятий сферы ЖКХ и возможные пути выхода из кризиса»* Черкасы, 2016.
62. Тенденції і перспективи якісного економічного зростання в Україні: Конвергенція економічних моделей Польщі та України: монографія

[Д.Лук'яненко, В. Чужиков, М.Г. Вожняк та ін.]; за наук. ред. Д. Лук'яненка, В. Чужикова, М.Г. Вожняка. К.: КНЕУ, 2010. 297с.

63. Уэйн У. Эккерсон. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 396 с.

64. Панов В.В., Хайло Я.Н. Организационно-экономические аспекты управления ресурсосбережением предприятий водопроводно-канализационного хозяйства. *Водопостачання та водовідведення*. 2017. №1. С.11-15.

65. Хайло Я.Н. Организация процесса ресурсосбережения на отраслевом предприятии. *Екологія технологія економіка водоснабження і каналізації* 2017. Матер.международ.науч.практ.конф. Черноморск , 2017. С.22-27.

66. Панов В.В. Панасенко І.О. Реінжиніринг у системі державного управління розвитком комунальних підприємств водопровідно-каналізаційного господарства України: монографія. Харків: Вид-во ХарРІНАДУ «Магістр», 2016. 180 с.

67. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: справочное пособие. / И.И.Мазур и др. М.: Высш.шк., 2000. 587с.

68. Гаркуша Н.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навч.посіб. / Н.М.Гаркуша, О.В.Цуканова. К.: Знання, 2011. 591с.

69. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 268 с.

70. Андрушків Б.М. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва: монографія. Тернопіль: Тернограф, 2008. 424 с.

71. Полуянов В.П. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності підприємств житлово-комунального господарства: дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / Донецк, 2005. 364 с.

72. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.

73. Грисенко М.В. Математика для економістів. Методи й моделі, приклади й задачі: навч. посіб. К.: Либідь, 2007. 720 с.
74. Лігоненко Л.О. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління та економічного зростання суб'єктів підприємництва: монографія. Київ, 1999. 145 с.
75. Економіка міського господарства. / за ред. Т.П. Юрійової, Харків. держ. акад. міськ. госп-ва. Харків, 2002. 672 с.
76. Иванов И.Т. Экономика коммунального хозяйства: монографія. М.: Стройиздат, 1979. 221 с.
77. Агаджанов Г.К., Григорчук Ю.Н., Бельский А.А. Трансформация организационно-управленческой парадигмы предприятий ВКХ. *Методи підвищення ресурсу міських інженерних інфраструктур*: мат. 1 міжнар. наук.-практ. семінару. ХДТУБА. Харків, 2004. С. 50-58.
78. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учебн. пособие /Пер. с франц. под ред. проф. Я.В.Соколова. М.: Финансы, ЮНИТИ. 1997. 576с.
79. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: монографія. /пер. с англ. М.: Дело, 1997. 704с.
80. Огієнко А. Д., Іващенко Г.А. Економічний аналіз: конспект лекцій для студентів спец. 6.050100 «Оподаткування». Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 64 с.
81. Ареф'єва О. В., Шнипко О.С. Суперечності розвитку як основне джерело загрози безпеці рівноваги економічних систем. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 3 (57). С. 57-63.
82. Боровиков В. STATISTICA. Искусство анализа данных на компьютере: монографія. СПб. : Питер, 2003. 688 с.
83. Власюк О. С. Аналітична оцінка стратегічних напрямків та заходів щодо реалізації програми стабілізації економіки України. К.: Вид-во НІСД, 1998. С.13-15.

84. Денисов А. Ю., Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией : монографія. М.: Изд. «Дело и Сервис», 2002. 416 с.
85. Бороненкова С.А. Экономический анализ в управлении предприятием: монографія. М.: «Финансы и статистика», 2003. 224 с.
86. Внукова Н.М., Смоляк В.А. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 181 с.
87. Діагностика стану підприємства: теорія і практика./А.Е. Воронкова та ін.; заг.ред.А.Е.Воронкова Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 447 с.
88. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учебное пособие. М.: Издательство «Дело и Сервис»,1999. 112 с.
89. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: монографія. Київ: Знання прес, 2001. 208с.
90. Іващенко В.І., Болюх М.А. Економічний аналіз господарської діяльності: монографія. К.: КНЕУ, 2003. 176с.
91. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2007. 312 с.
92. Отенко І.П., Малярець Л.М., Іващенко Г.А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: наук.вид.Харків. Вид. ХНЕУ, 2007.208 с.
93. Педченко Н.С. Інструментарій інформаційної системи управління потенціалом розвитку підприємства. *Економіка та держава*.2010.№ 6. С.15-18.
94. Чемеріс А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: Європейський вимір для України. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні ». Київ: ТОВ «Софія – А», 2012. 80 с.
95. Дунс Я. Организация системы информации на предприятии. / перевод с венгер., под общ. ред. С.Е. Каменицера. М.: Изд-во «Прогресс», 1972. 252 с.
96. Паспорт ЖКГ Харківської області. / Департамент стратегії реформування та розвитку житлово-комунального господарства. Відомчі матеріали. 2013. 96 с.

97. Програма розвитку КП «Харківводоканал» на 2015-2026 рр. / 36-й сесія Харківської міської ради 24 грудня 2014. 40с.
98. Семенов В., Мирошникова Т., Шевченко В. Скрытое управление «переформированием» жилищно-коммунальных хозяйств городов Украины. *Зеркало недели*. 2011. №23.
99. Райберг Б.А., Лозовской Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА, 1996. 496 с..
100. Серебряков Д.В. Энергоаудит: на пороге перемен. М.: Энергосбережение, 2012. №1. С. 19 - 24.
101. Диба М.І. Регулювання в сучасній економічній системі: монографія. К.: КНЕУ, 2000. 219 с.
102. Гладчук Т.П. Досвід реформування ЖКГ в країнах Європейського Союзу / Правова система України й міжнародне право. *Часопис Київського університету прав*. Київ, 2011. № 4. С. 376-379.
103. Гнущак Л.М. Шлях використання зарубіжного досвіду управління інноваційним потенціалом підприємств. в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. С. 135-142.
104. Зубко О.В. Можливості впровадження зарубіжного досвіду управління сектором ЖКГ в Україні. *Вісник Запорізького національного університету*. Запоріжжя, 2011. №1(9). С. 218-221.
105. Димченко О.В., Хайло Я.М. Ресурсозбереження як цільовий вектор реформ ЖКГ. *Науковий вісник гуманітарного університету*. Одеса, 2018. С. 15-18.
106. Димченко О.В., Хайло Я.М. Значення людського фактору ресурсозбереження на підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства. Матеріали науково-практичної конференції «Фінансові механізми інноваційного розвитку в умовах євроінтеграції». Полтава, 2018. С. 88-92.

107. Таранюк Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Суми: видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1», 2014. 608 с.

108. Сотник І.М. Економічні основи ресурсозбереження: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2013. 284 с.

109. Безверхнюк Т.М. Еволюція основних ідей та напрями розвитку ресурсного підходу в теорії регіонального управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 2010. №3. С. 17-23.

110. Ткач Р.В. Ресурсна стратегія підприємства: становлення, сучасний стан, перспективи розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Херсон, 2016. Вип 21. ч. 2. С. 117-120.

111. Назарова О.Г., Островська О.Г. Вартісний підхід до управління інвестиційним потенціалом підприємства: автореф. дис. канд.екон. наук: 08.00.04. Донбаська державна машинобудівна академія. Краматорськ, 2015. 21 с.

112. Юр'єва С. Ю. Організаційно-економічний механізм реформування житлового господарства: автореф. дис. к.е.н.: 08.00.05. Харків: ХНАМГ, 2006. 21 с.

113. Южека В.В., Калініченко З.Д. Проблеми використання ресурсо і енергозберігаючих технологій на підприємствах. *Дніпропетровський нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Електронний ресурс*. Режим доступу: www.confcontact/2016-ekonomika-i-menedzhment/

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

115. Салиев Э.И., Акулова Н.Б. Оценка эффективности функционирования предприятий водопроводно-канализационного хозяйства городов. *Коммунальное хозяйство городов. науч.-техн. сборник*. Симферополь: Изд. МОО «Центр стабилизации», 2006. №105.

116. Савченко А.С. Управление ресурсосбережением на предприятии на основе анализа резервов энергоэффективности: автореф. к.э.н., спец. Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям). Москва, 2012. 22с.

117. Максименко О.С. Реформування житлово-комунального господарства України: орієнтація на енергозбереження. *Економіка та управління національним господарством. Економіка і регіон*. 2015: Полт. НТУ, №1(150). С. 11-49.

118. Бабаєв В.М., Торкатюк В.І. Формування механізму управління ресурсозбереженням у житлово-комунальному господарстві регіону. / eprints.kname.edu.ua/32011/i/3.pdf.

119. Керимов В. Э. Функционально-стоимостной анализ затрат эффективный метод управленческого учета. *Я бухгалтер*. 1999. №10. С. 153-157.

120. Кузьмина. Е. А. Функционально-стоимостной анализ. Концепция и перспективы. *Методы менеджмента качества*, 2012. №8. С. 8-14.

121. Ковалев В. В. Финансовый учет и анализ: концептуальные основы: монографія. М.: Финансы и статистика, 2013. 720 с.

122. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. / пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: Юнити-Дана, 2016. 1424 с.

123. Кравченко В.Ф. Организационный инжиниринг: монографія. М.: Приор, 1999. 256 с.

124. Лычкина Н.Н. Имитационное моделирование экономических процессов: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. 254 с.

125. Платонов Ю.П. Управленческий ресурс организации: монографія. Изд-во Речь, 2015. 544 с.

126. Радчук І.М. Сутність поняття «ресурсозбереження» та шляхи його впровадження на підприємстві. *Вісник ХНТУ*. Харків, 2009. № 3 (36). С. 93-96.

127. ДСТУ 3051-95 (ГОСТ 30166-95) Ресурсозбереження. Основні положення. чинний від 1997.01.01. Київ: Держстандарт України, 1996. 15 с.

128. Апаршина О.І. Методологічні підходи до трактування поняття «ресурсозбереження». *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. Т.1. С. 112-120.

129. Розміщення продуктивних сил України: Навч.метод.посібник для самоств.вивч.дисц./ С.І.Дорогунцов, Ю.І.Петюренко та ін. К.:КНЕУ. 2000. 373с.

130. Костюк В.О. Економіка міського господарства [Електронний ресурс] *Електронні текстові дані*. Режим доступу:<http://www.vuzlib.su/articles/121/>

131. Aaker D. *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons, 2001.

132. Andrews, K. *Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Home wood, Illinois, 1987

133. Bertalanffy L. *General Systems theory*. George Braziller, New York, 1968.

134. Campbell, D., Stonehouse, G. and Houston, B. *Business Strategy: An introduction*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 1999.

135. Handy Ch. B. *Understanding organizations*. 3rd Edition. London: Penguin Books, 1985 .

136. Heene, A., Sanchez, R. *Competence based strategic management*, London: John Wiley. 1997.

137. Kenneth R. Andrews. *The Concept of Corporate Strategy*. Burr Ridge, IL: DowJones - Irwin , 1995.

138. Kathleen M. Eisenhardt and Donald N. Sull, «Strategy as Simple Rules», in *Harvard Business Review on Advances in Strategy*, Boston: Harvard Business School Press, 2002.

139. Mintzberg, H., Quinn, J., Ghoshal, S. *The strategic process*. Europ.Edition. 1995.

140. Thompson J.D. *Organizationsinaction*. Mc-GrawHill. 1980. *Современные управленческие технологии: подходы к понятию и структуре* : Электронный ресурс. Режим доступа : <http://www.internet-school.ru/>

141. Бугров Д. Метрика эффективности : Электронный ресурс. Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/controlling/>
142. Антонов Д. КРІ (ключевые показатели эффективности): системы измерений: Электронный ресурс. Режим доступа : <http://www.valex.net/>
143. Структурная диаграмма системы 20 ключей : Электронный ресурс. Режим доступа : <http://www.devbusiness.ru/development/restructurin/>
144. Курьян А.Г.Функционально-стоимостной анализ деятельности предприятия / А. Г. Курьян, П. С. Серенков, Д. С. Ярошевич : Электронный ресурс. Режим доступа : <http://www.finexpert.ru/>
145. Петрусевиц Н. Учет в системе контроллинга : Электронный ресурс. Режим доступа : <http://www.cfm.ru/management/controlling/>
146. Денисов А. Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией: монография. М.: Изд. «Дело и Сервис», 2002. 416 с.
147. Колесников С.Н. Стратегии бизнеса: управление ресурсами и запасами. М.: Статус Кво, 2004. 256с.
148. Козырев А.А. информационные технологии в экономике и управлении: Учебник. СПб.: Изд-во МВА, 2000 360с.
149. Шершньова З.О. Реструктуризація підприємств: необхідність стратегічного підходу. Бюлетень з корпоративного управління. 2009. №3. 16-20.
150. Бень Т. Г. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства / Бень Т. Г., Довбня С. Б. Фінанси України. 2012. № 6. С. 53-60.
151. Гуржій Н.М. Управління стратегічним маркетингом: парадигма, інструментарій, результативність: монографія / Н.М. Гуржій. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. 560 с .