

Л.Ф. Соколенко

---

**БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК  
КЕРУЮЧИХ КОМПАНІЙ  
СФЕРИ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО  
ГОСПОДАРСТВА  
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Монографія



Рекомендовано до видання вченою радою Державного університету «Житомирська політехніка». Протокол № 6 від 31 серпня 2020 року.

**Рецензенти:**

*В. А. Дерій* – доктор економічних наук, професор кафедри обліку і оподаткування (Тернопільський національний економічний університет);

*Н. А. Остап'юк* – доктор економічних наук, професор кафедри обліку і оподаткування (Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана);

*В. Я. Плаксієнко* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю (Полтавська державна аграрна академія)

**Соколенко Л. Ф.**

С 59 Бухгалтерський облік керуючих компаній сфери житлово-комунального господарства в умовах цифровізації: монографія. Суми: Університетська книга, 2020. 404 с.

ISBN 978-966-680-969-1

У монографії розглянуто теоретико-інституційні передумови діяльності керуючих компаній сфери житлово-комунального господарства (ЖКГ), проблеми та розвиток бухгалтерського обліку їх операцій в умовах цифровізації. Особливу увагу приділено авторському баченню проблеми розкриття інформації про діяльність керуючих компаній у сфері ЖКГ, ідентифікації стейкхолдерів та використання ними інформації. Розроблено моделі аналізу ефективності використання ресурсів керуючими компаніями у сфері ЖКГ та запропоновано методику про- ведення аналізу стану та динаміки дебіторської заборгованості.

Монографія буде корисною для дослідників у сфері бухгалтерського обліку, економічного аналізу і менеджменту, аспірантів, магістрів, а також бухгалтерів-практиків та менеджерів вищої ланки, зацікавлених у динамічному розвитку бухгалтерського обліку сфери ЖКГ в умовах цифровізації.

**УДК 657.01:658.15:332.8**

## ЗМІСТ

Передмова	4
<b>Розділ 1. Теоретико-інституційні передумови діяльності керуючих компаній сфери ЖКГ, проблеми та розвиток бухгалтерського обліку їх операцій в умовах цифровізації</b>	<b>15</b>
1.1. Цифровізація як вектор розвитку економічних систем та модернізації системи бухгалтерського обліку	15
1.2. Галузеві особливості діяльності керуючих компаній сфери ЖКГ та їх вплив на організаційно-методичні положення бухгалтерського обліку	41
1.3. Організаційно-правові засади здійснення контролю діяльності керуючих компаній сфери ЖКГ	74
<b>Розділ 2. Методологічні засади бухгалтерського обліку діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ</b>	<b>109</b>
2.1. Ідентифікація стейкхолдерів керуючих компаній у сфері ЖКГ та їх інформаційних інтересів	109
2.2. Об'єкти бухгалтерського обліку діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ	132
2.3. Організаційно-методичні положення бухгалтерського обліку бізнес-процесів керуючої компанії у сфері ЖКГ	155
<b>Розділ 3. Проблеми розкриття інформації про діяльність керуючих компаній у сфері ЖКГ та її використання стейкхолдерами</b>	<b>181</b>
3.1. Трансформація інформаційних потоків щодо діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ в умовах цифровізації	181
3.2. Розкриття інформації про діяльність керуючих компаній у сфері ЖКГ як базис здійснення її контролю	204
3.3. Аналітично-інформаційне забезпечення контрольних процедур щодо діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ	232
<b>Розділ 4. Аналітичне забезпечення інтерпретації показників діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ</b>	<b>256</b>
4.1. Аналіз результативності діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ	256
4.2. Аналіз ефективності використання ресурсів керуючими компаніями у сфері ЖКГ	281
4.3. Аналіз дієвості управління дебіторською заборгованістю керуючими компаніями у сфері ЖКГ	308
Висновки	335
Додатки	344

## ПЕРЕДМОВА

Підвищення соціально-економічного рівня життя населення нерозривно пов'язано з рівнем житлово-комунального обслуговування, адже якість життя формується, в першу чергу, на рівні задоволення ключових потреб населення. При цьому рівень позбавлення населення України нормальних житлових умов на сьогодні є жахливим. Так, за даними Державної служби статистики України, 8,1 % домогосподарств (за даними вибіркового опитування) потерпають від відсутності житла у нормальному стані (протікає дах, вологі стіни/фундамент або гнилі віконні рами чи підлога), 12,4 % – не мають водогону всередині житла, а 15,3 % та 18,4 %, відповідно, не мають ванної або душової кімнати чи туалету зі зливом всередині житла<sup>1</sup>. Звісно, це говорить про стан житлового фонду та житлових умов населення, що вимагає подальших інвестицій як на державному, так і на муніципальному рівні, у розвиток житлово-комунальної інфраструктури, поліпшення існуючих умов проживання та розширення доступу населення до житла належної якості та оснащеності.

Проте, нині відмічаються і проблеми рівня доходів населення та їх спроможності оплачувати спожиті житлово-комунальні послуги. За офіційними статистичними даними:

- 18,8 % населення не мають коштів для своєчасної та в повному обсязі оплати рахунків за житло та необхідні послуги з його утримання або оплати газу для приготування їжі

- 21,8 % населення не може оплатити послуги з підтримання достатньо теплої температури у своєму житлі (на придбання палива, обігрівача тощо) протягом опалювального сезону

- 4,4 % не можуть своєчасно та в повному обсязі оплачувати орендні, іпотечні платежі та платежі за споживчими кредитами<sup>2</sup>.

Вирішення вказаних проблем стає можливим на основі розвитку нових підприємницьких структур, створених з метою якісного

---

<sup>1</sup> Самооцінка домогосподарствами доступності окремих товарів та послуг у 2019 році (за даними вибіркового опитування домогосподарств) / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/gdvdg/sdg\\_dtp/sdg\\_dtp19.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/gdvdg/sdg_dtp/sdg_dtp19.xls)

<sup>2</sup> Самооцінка домогосподарствами доступності окремих товарів та послуг у 2019 році (за даними вибіркового опитування домогосподарств) / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/gdvdg/sdg\\_dtp/sdg\\_dtp19.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/gdvdg/sdg_dtp/sdg_dtp19.xls)

обслуговування житлового фонду та надання житлово-комунальних послуг населенню, – керуючих компаній у сфері ЖКГ.

При цьому розвиваються дані компанії в умовах поширення процесів цифровізації економічних процесів, що не тільки полегшує комунікацію між економічними агентами, в тому числі керуючими компаніями, державою, споживачами тощо, але й посилює прозорість бізнесу та надання адміністративних послуг, з'являються нові запити сторін економічних відносин, що вимагає ширшого розкриття нефінансової інформації.

Крім того, цифровізація призводить до змін у «класичній» системі обліку, трансформуючи інформаційні потоки та включаючи споживача до формування облікових даних, їх верифікації, погодження та використання (причому не у зведеному вигляді). Вважаємо, що в цих умовах посилюється роль бухгалтерського обліку у розбудові механізмів цифрового суспільства та прозорості розкриття інформації керуючими компаніями як соціально значимими суб'єктами господарської діяльності.

Питання розвитку житлово-комунального господарства у регіональному вимірі, а також проблеми управління житлово-комунальною інфраструктурою міст досліджували у своїх дисертаціях Августин Р.Р.<sup>3</sup>, Антонюк Ю.Я.<sup>4</sup>, Бутиріна В.М.<sup>5</sup>, Лагоднюк О.А.<sup>6</sup>, Рибалка О.Т.<sup>7</sup>, Ореховська О.В.<sup>8</sup>, Петрук Є. В.<sup>9</sup>, Полонін О.В.<sup>10</sup>, Суха Я.А.<sup>11</sup>, зокрема, вони вивчали питання трансформації регіонального комплексу соціально-комунальних послуг, фінансове обґрунтування стратегій розвитку житлово-комунального господарства, урбаністичне значення

<sup>3</sup> Августин Р.Р. Трансформація регіонального комплексу соціально-комунальних послуг: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.10.01. Львів, 2006. 19 с.

<sup>4</sup> Антонюк Ю.Я. Фінансове обґрунтування стратегій розвитку комунального господарства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 . Ірпінь, 2011. 17 с.

<sup>5</sup> Бутиріна В.М. Підвищення ефективності функціонування житлово-комунального господарства в промисловому місті: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.05. Донецьк, 2009. 19 с.

<sup>6</sup> Лагоднюк О.А. Концепція формування прибуткових територій населених пунктів: автореф. дис... канд. терн. наук: 05.24.01 . К., 2008. 16 с.

<sup>7</sup> Рибалка О.Т. Формування ефективної системи управління житлово-комунальним господарством у великих промислових центрах: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04. Донецьк, 2004. 18 с.

<sup>8</sup> Ореховська О.В. Регулювання розвитку міста через вдосконалення інвестиційного забезпечення житлово-комунального господарства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00. Луцьк, 2009. 20 с.

<sup>9</sup> Петрук Є. В. Регіональний розвиток житлово-комунального господарства України: суспільно-географічне дослідження: автореф. дис. ... канд. геогр. наук : 11.00.02 . К., 2011. 18 с.

<sup>10</sup> Полонін О.В. Оптимізація витрат на утримання житлового фонду в регіональному аспекті: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.10.01. Харків, 2003. 20 с.

<sup>11</sup> Суха Я.А. Підвищення ефективності функціонування житлово-комунального господарства в Кіровоградському регіоні: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. Донецьк, 2009. 19 с.

його розвитку, а також проблеми оптимізації витрат на утримання житлового фонду.

Вивченню мікрорівня діяльності підприємств сфери ЖКГ присвятили свій науковий пошук такі вчені і дослідники, як Ачкасов І.А.<sup>12</sup>, Бражнікова Л.М.<sup>13</sup>, Гаєвська В.О.<sup>14</sup>, Мельник С.М.<sup>15</sup>, Новікова Т. М.<sup>16</sup>, Сиротяк Р.М.<sup>17</sup>, Солодухін Г.Й.<sup>18</sup>. Вони глибоко висвітили проблеми управління енергозберігаючими технологіями у житлово-комунальному господарстві, фінансовою діяльністю підприємств галузі, реформування кооперативів та ОСББ, а також суто мікроекономічні проблеми розвитку таких підприємств, зокрема, конкурентне середовище їх діяльності та ціноутворення.

Державне регулювання сфери житлово-комунального господарства дослідили Галазюк Н.М.<sup>19</sup>, Дзяд О.В.<sup>20</sup>, Драган І.О.<sup>21</sup>, Ігольников А.Г.<sup>22</sup>, Карбовник Л.П.<sup>23</sup>, Кіпенко М.Ф.<sup>24</sup>, Куш О. Є.<sup>25</sup>, Мороз Н. В.<sup>26</sup>, Олійник

---

<sup>12</sup> Ачкасов І.А. Управління інноваційними платформами проєктів енергозберігаючих технологій у житлово-комунальному господарстві: автореф. дис... канд. терн. наук: 05.13.22. К., 2008. 18 с.

<sup>13</sup> Бражнікова Л.М. Стратегічне управління фінансовою діяльністю підприємств ЖКГ: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 . Маріуполь, 2011. 36 с.

<sup>14</sup> Гаєвська В.О. Система управління проєктами реформування і розвитку житлово-будівельних кооперативів та об'єднань співвласників багатоквартирних будинків: Автореф. дис... канд. терн. наук: 05.13.22. Харків., 2006. 22 с.

<sup>15</sup> Мельник С.М. Розвиток конкурентного середовища на ринках житлово-комунальних послуг в Україні: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.05. Київ., 2006. 22 с.

<sup>16</sup> Новікова Т. М. Формування стратегії реформування підприємств житлово-комунального господарства регіону: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 . Київ, 2011. 20 с.

<sup>17</sup> Сиротяк Р.М. Аналітичне забезпечення менеджменту житлово-комунальних підприємств в перехідній економіці (на прикладі житлово-комунальних підприємств західного регіону України): Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.04. Тернопіль, 1999. 20 с.

<sup>18</sup> Солодухін Г.Й. Порядок ціноутворення у комунальному господарстві: автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.04 . Донецьк, 2010. 17 с.

<sup>19</sup> Галазюк Н.М. Державне регулювання результатів фінансово-економічної діяльності природних монополій: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.03. Львів, 2008. 21 с.

<sup>20</sup> Дзяд О.В. Формування ринкових відносин у житловому секторі економіки України: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 . Київ., 1999. 19 с.

<sup>21</sup> Драган І. О. Державне управління процесами модернізації житлово-комунального господарства в Україні: автореф. дис. д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 . Київ, 2011. 36 с.

<sup>22</sup> Ігольников А.Г. Управління економічними реформами в Україні: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.03. Донецьк, 2002. 19 с.

<sup>23</sup> Карбовник Л.П. Організаційно-економічний механізм управління розвитком муніципальних природних монополій в Україні: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.03. Львів, 2009. 20 с.

<sup>24</sup> Кіпенко М. Ф. Моніторинг як інструмент публічного управління реформуванням житлово-комунального господарства : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2015. 20 с.

<sup>25</sup> Куш О. Є. Адміністративно-правове регулювання у сфері житлово-комунального господарства України в сучасних умовах: автореф. дис. ... канд. юрид. наук . Харків, 2010. 19 с.

<sup>26</sup> Мороз Н. В. Розвиток системи управління житловим фондом в Україні : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Львів, 2016. 21 с.

Н. І.<sup>27</sup>, Фігурка М.В.<sup>28</sup>, Хом'як О.П.<sup>29</sup>, Чижова Т.В.<sup>30</sup>, Матвєєва Н.М.<sup>31</sup>, Мельник І.Г.<sup>32</sup> та інші. Вони, зокрема, здійснювали розробки у сфері побудови механізмів функціонування житлово-комунального господарства у системі реформованої ринкової економіки.

Дослідженням нормативно-правового регулювання діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ займалися переважно вчені галузі юридичних наук (Браславець Ю.Ю.<sup>33</sup>, Гриценко Г.М.<sup>34</sup>, Куц О.Є.<sup>35</sup>, Мирза С.С.<sup>36,37,38</sup>, Науменко А.В.<sup>39</sup>, Нікончук А.М.<sup>40</sup>, Петрушевський Ю.Л.<sup>41</sup>, Примак В.Д.<sup>42</sup>,

<sup>27</sup> Олійник Н. І. Управління житлово-комунальним господарством у процесі ринкової трансформації економіки України: автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2003. 20 с.

<sup>28</sup> Фігурка М.В. Державне регулювання організаційних змін в теплоенергетиці житлово-комунального господарства України: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Тернопіль, 2010. 20 с.

<sup>29</sup> Хом'як О.П. Організаційно-економічний механізм розвитку житлово-комунального господарства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.03. Київ, 2008. 20 с.

<sup>30</sup> Чижова Т.В. Інноваційна стратегія реформування житлово-комунального господарства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.02. Одеса, 2007. 19 с.

<sup>31</sup> Матвєєва Н.М. Цінові важелі реформування ЖКГ як засоби регулювання розвитку міст (на прикладі підприємств водопостачання та теплопостачання Харківського регіону): автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.05. Харків, 2007. 21 с.

<sup>32</sup> Мельник І.Г. Реформування житлово-комунального господарства та регулювання цін і тарифів на житлово-комунальні послуги населенню: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.03. Дніпропетровськ., 2005. 19 с.

<sup>33</sup>Браславець Ю. Ю. Правове регулювання договірних відносин між співвласниками багатоквартирного будинку та надавачами житлово-комунальних послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Юридичні науки*. 2016. Вип. 3(1). С. 65-67. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd\\_u\\_jur\\_2016\\_3%281%29\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd_u_jur_2016_3%281%29_16)

<sup>34</sup>Гриценко Г.М. Правовий аналіз застосування законодавства у сфері житлово-комунальних послуг в історичному аспекті (з управління багатоквартирним будинком). *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2018. №. 1 (35). С. 90-101.

<sup>35</sup> Куц О. Є. Особливості адміністративно-правового регулювання у сфері управління житлово-комунальним господарством України. *Право і суспільство*. 2017. №3 С. 134-140. URL: [http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2017/3\\_2017/part\\_1/25.pdf](http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2017/3_2017/part_1/25.pdf)

<sup>36</sup>Мирза С. С. Цивільно-правова відповідальність сторін за договором про надання послуг з управління багатоквартирним будинком. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2008. №. 41. С. 284-289. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnuvs\\_2008\\_41\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnuvs_2008_41_45)

<sup>37</sup>Мирза С.С. Новели цивільного законодавства щодо форм управління багатоквартирним будинком. *Роль та місце правоохоронних органів у розбудові демократичної правової держави: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 25 березня 2016 р.* Одеса, 2016. С.69 - 70. URL: <http://dspace.oduvs.edu.ua/handle/123456789/649>

<sup>38</sup> Мирза С.С. Порівняльно-правовий аналіз форм управління багатоквартирним будинком, передбачених чинним законодавством України. *Актуальні проблеми удосконалення чинного законодавства України*. 2017. №40. С. 117-120. URL: <http://dspace.oduvs.edu.ua/handle/123456789/388>

<sup>39</sup>Науменко А. Правове регулювання управління майном багатоквартирних будинків: сучасний стан і перспективи розвитку. *Форум права*. 2013. № 3. С. 417-422. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP\\_index.htm\\_2013\\_3\\_70](http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2013_3_70)

<sup>40</sup>Нікончук А.М. Правове регулювання діяльності управителів багатоквартирними будинками. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2016. №. 2. С. 48-53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjyv\\_2016\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjyv_2016_2_13)

<sup>41</sup>Петрушевський Ю.Л. Державне регулювання процесу реформування житлово-комунального господарства: підсумки та перспективи. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 69-75. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2011\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2011_4_12)

<sup>42</sup>Примак В.Д. Об'єднання власників житла як організаційно-правова форма юридичної особи та житлово-

Савицький А.А.<sup>43</sup>). Питання реформування ЖКГ вивчали Деміхов О.І., Лук'янихін В.О., Теліженко О.М.<sup>44</sup>, Лига А.І.<sup>45</sup>, Мороз Н.В., Малетич Т.І.<sup>46</sup>, Олійник Н., Левицький Д.<sup>47</sup>). Разом з тим, діяльність власне керуючих компаній у сфері ЖКГ здійснювали Доненко В.І., Попов М.Є., Квіціані Т.М.<sup>48</sup>, Загорський В.С., Саратов В.В.<sup>49</sup>, Максименко О.<sup>50,51</sup>, Максименко О., Кулакова В.<sup>52</sup>, Молодченко Т.Г., Запорожець Г.В.<sup>53</sup>).

Питання удосконалення організаційно-методичних засад бухгалтерського обліку та контролю на підприємствах житлово-комунального господарства розкриті у дисертаціях Головченко О.О.<sup>54</sup>, Монастирської Т. Б.<sup>55</sup>. Ними, зокрема, досліджувалися удосконалення виробничих витрат у житлово-комунальному господарстві та

---

експлуатаційна організація. *Приватне право і підприємництво*. 2016. Вип. 15. С. 127-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prip\\_2016\\_15\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prip_2016_15_33)

<sup>43</sup>Савицький А.А. Напрями вдосконалення вітчизняного законодавства у сфері управління та обслуговування багатоквартирних житлових будинків у розрізі євроінтеграційного курсу України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО*. 2019. Випуск 57. Том 1. С. 78-81. URL:[http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/file/No.57/part\\_1/No.57-1.pdf#page=7](http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/file/No.57/part_1/No.57-1.pdf#page=7)

<sup>44</sup>Деміхов О.І., Лук'янихін В.О., Теліженко О.М. Світовий досвід державного регулювання механізмів розвитку житлово-комунального господарства. *Аспекти публічного управління*. 2015. №. 11-12. С. 109-117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2015\\_11-12\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_11-12_16)

<sup>45</sup>Лига А.І. Поточний стан інституційного середовища сфери житлово-комунальних послуг України. *Економіко-правові аспекти сталого розвитку : держава, регіон, місто* : матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції. , м. Київ, 7 червня 2019 р., Київ, 2019. 208 с. С. 94-100 URL: <http://www.iepd.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/06/Zbirka-07-06-2019.pdf#page=94>

<sup>46</sup>Мороз Н.В., Малетич Т.І. Інноваційні способи управління багатоквартирними житловими будинками. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. №. 4. С. 164-173. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre\\_2013\\_4\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_20)

<sup>47</sup>Олійник Н., Левицький Д. Інноваційні механізми управління багатоквартирним житловим фондом. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. №. 1. С. 83-99. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu\\_2010\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2010_1_11)

<sup>48</sup>Доненко В.І., Попов М.Є., Квіціані Т.М., Моделювання ефективного залучення приватних керуючих компаній у житлово-комунальне господарство міст України. *Містобудування та територіальне планування*. 2013. Вип. 48. С. 153-157. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP\\_2013\\_48\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP_2013_48_25)

<sup>49</sup>Загорський В.С., Саратов В.В. Управління інвестиційними проектами підприємств житлово-комунального господарства на основі розвитку форм державно-приватного партнерства. *Бізнес-навігатор*. 2011. № 1. С. 130-138. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2011\\_22\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2011_22_28)

<sup>50</sup>Максименко О. Вимоги часу до оцінювання кваліфікаційного рівня фахівців в житловій сфері. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 3. С. 56–59. URL:<http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/26812>

<sup>51</sup>Максименко О. Формування системи незалежного оцінювання професійних управителів та енергоменеджерів як відповідь на виклики сьогодення. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 5. С. 65–69. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/27463>

<sup>52</sup>Максименко О. Аналіз сутності управління багатоквартирним будинком та необхідності підготовки менеджерів (управителів) , Валерія Кулакова. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 1. С. 56–64. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/24416>

<sup>53</sup>Молодченко, Т.Г., Запорожець, Г.В. Дослідження міжнародного досвіду щодо управління житловою нерухомістю. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2 (10). С. 183-193. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/39708/>

<sup>54</sup>Головченко О.О. Облік і контроль виробничих витрат у житлово-комунальному господарстві: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.04. Львів. 2004. 20 с.

<sup>55</sup>Монастирська Т. Б. Облік та контроль в організаціях з обслуговування житлового фонду : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Тернопіль. 2016. 20 с.



обслуговування житлового фонду. Проте, фактично нерозробленими та такими, що залишилися поза увагою дослідників, є висвітлення даного питання з позиції впливу на організацію системи бухгалтерського обліку та контролю діяльності керуючої компанії, а також особливостей їх методичного забезпечення.

Для питань, які розкриваються в представленому дослідженні та стосуються виокремлення бізнес-процесів керуючих компаній, базисом стали праці таких вчених і дослідників, як Ареф'єв С.О., Поцелуйко В.А.<sup>56</sup>, Завражний К.Ю.<sup>57</sup>, Ольшанський О.В., Ключарьов В.М.<sup>58</sup>, Стец І.І.<sup>59</sup>, Чернобай Л.І., Дума О.І.<sup>60</sup>, Стадник В., Іжевський П.<sup>61</sup>. Разом з тим, особливу увагу приділено працям Дерія В.А., Гуменної-Дерій М.В.<sup>62</sup>, Іванченко Н.О., Карпець О.А.<sup>63</sup>, Сороки А.М.<sup>64</sup>.

На основі ідентифікованих проблем діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ поставлено для вирішення наступні завдання:

1) сформулювати розуміння впливу процесів цифровізації як вектору розвитку економічних систем на процеси модернізації системи бухгалтерського обліку в цілому та керуючих компаній зокрема;

2) ідентифікувати галузеві особливості діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ та описати їх вплив на організаційно-методичні положення бухгалтерського обліку;

3) дослідити організаційно-правові засади діяльності керуючих компаній сфері ЖКГ для ідентифікації правових норм, що визначають

---

<sup>56</sup> Ареф'єв С.О., Поцелуйко В.А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. №12(199). С. 89-93.

<sup>57</sup> Завражний К.Ю. Комунікаційні бізнес-процеси промислових підприємств: визначення та систематизація. *Економічний форум*. 2020. №1. С. 78-88.

<sup>58</sup> Ольшанський О.В., Ключарьов В.М. Теоретико-методологічні аспекти управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. №1(63). С. 130-136.

<sup>59</sup> Стец І.І. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. №33. С. 233-240. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr\\_2019\\_33\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr_2019_33_37)

<sup>60</sup> Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22(2). С. 171-182.

<sup>61</sup> Стадник В., Іжевський П. Бізнес-системи та бізнес-процеси сучасних підприємств: взаємозв'язок взаємозалежність структур та ефективності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. №1(18). С. 137-148.

<sup>62</sup> Дерія В.А., Гуменна-Дерія М.В. Управлінський облік і аналіз бізнес-процесів у підприємстві. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. №2(40). С. 12-18.

<sup>63</sup> Іванченко Н.О., Карпець О.А. Система управління документообігом бізнес-процесів в організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. №26(2). С. 157-160.

<sup>64</sup> Сорока А.М. Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами на підприємствах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №2(24). С. 76-81.

елементи організації системи бухгалтерського обліку та контролюючої компанії, а також особливості їх методичного забезпечення;

4) виокремити ключових стейкхолдерів керуючих компаній та ідентифікувати їх інформаційні запити щодо діяльності керуючих компаній;

5) виокремити об'єкти бухгалтерського обліку діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ на основі ідентифікації їх основних бізнес-процесів;

6) сформулювати організаційно-методичні положення бухгалтерського обліку бізнес-процесів керуючої компанії у сфері ЖКГ;

7) окреслити вектори і канали комунікації керуючої компанії зі стейкхолдерами та запропонувати порядок формування комунікаційної стратегії керуючої компанії в сфері ЖКГ;

8) визначити напрями розкриття інформації про діяльність керуючих компаній у сфері ЖКГ відповідно до інформаційних запитів стейкхолдерів;

9) визначити види зовнішнього аудиту керуючих компаній в сфері ЖКГ, що забезпечать задоволення інформаційних запитів стейкхолдерів щодо діяльності керуючих компаній;

10) провести аналіз результативності діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ для ідентифікації загроз зниження такої результативності та опису її загальних закономірностей на основі досліджуваних керуючих компаній;

11) розробити моделі аналізу ефективності використання ресурсів керуючими компаніями в сфері ЖКГ та провести емпіричне тестування розроблених моделей;

12) визначити мету та завдання управління дебіторською заборгованістю керуючих компаній в сфері ЖКГ та емпірично перевірити дієвість управління дебіторською заборгованістю керуючих компаній в сфері ЖКГ.

Досягненню завдань представленої дослідження передувало формування методичного інструментарію вивчення закономірностей та середовища функціонування керуючих компаній у сфері ЖКГ, організаційно-методичних засад їх бухгалтерського обліку, а також аналітично-інформаційного забезпечення управління їх діяльністю. Тому

для цілей даного дослідження сформовано інформаційну базу, яка охоплювала:

- дані World Bank <sup>65</sup>, Eurostat <sup>66</sup> щодо доступу до мережі Інтернет у світі та ЄС та Індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index) <sup>67</sup>, на основі яких здійснено аналіз показників цифровізації суспільства та економіки;

- даних Державна служби статистики України щодо житлового фонду України та областей, обсягів витрат споживачів на житлово-комунальні послуги та їх частки у структурі витрат, заборгованості споживачів за спожиті житлово-комунальні послуги;

- даних Міністерства розвитку громад та територій України щодо тарифів на житлово-комунальні послуги та їх диференціації;

- фінансової звітності обраних для дослідження керуючих компаній м. Києва, зокрема КП «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району м. Києва», КП «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського району», КП «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського району», КП «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського району», КП «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом'янського району», на основі якої здійснено фінансовий та кореляційно-регресійний аналіз;

- даних сайту відкритих даних Clarity Project <sup>68</sup>, на основі яких зроблено висновки про обсяги договірної роботи обраних керуючих компаній як учасника торгів щодо здійснення державних закупівель.

У результаті застосування обраної теоретичної та емпіричної бази сформульовано висновки та отримано наукові результати.

У представленій монографії сформульовано тенденції цифровізації економіки та суспільства та визначено, що наслідки цифровізації мають дуалістичний характер для системи бухгалтерського обліку компанії, оскільки несуть нові виклики та загрози (передусім, кіберзагрози), не є урегульованими у інституційному середовищі, проте одночасно модернізують механізми взаємодії суб'єктів ведення бухгалтерського обліку та стейкхолдерів, що користуються обліковою інформацією.

---

<sup>65</sup> Individuals using the Internet (% of population) / World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS>

<sup>66</sup> Individuals using the Internet (% of population) / World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS>

<sup>67</sup> Digital Economy and Society Index. URL: <https://digital-agenda-data.eu/datasets/desi/visualizations>

<sup>68</sup> Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/>

Доведено, що процеси цифровізації бізнес-процесів сучасних компаній, в тому числі керуючих компаній у сфері ЖКГ вимагають переосмислення особливостей теорії, методології та організації бухгалтерського обліку, а також прикладних аспектів реалізації його можливостей. На цій основі обґрунтовано ряд векторів модернізації засобів створення та підтримки системи бухгалтерського обліку.

Розгляд галузевих особливостей діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ дозволив побудувати SWOT-матрицю таких компаній. На її основі з використанням методологічного інструментарію TOWS-матриць нами сформульовано завдання бухгалтерського обліку діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ. Вони стали базисом подальшого удосконалення методики облікового відображення операцій за основними бізнес-процесами керуючих компаній у сфері ЖКГ та дозволили сформулювати вектори розкриття інформації про них для задоволення інформаційних потреб стейкхолдерів.

Дослідження організаційно-правових засад діяльності керуючих компаній сфери ЖКГ дало можливість ідентифікувати правові норми, які слід врахувати при організації та методичному забезпеченні системи бухгалтерського обліку керуючої компанії у сфері ЖКГ, а також визначити контрольні точки, які керуючій компанії доцільно взяти до уваги для недопущення застосування штрафних санкцій з боку контролюючих органів.

Запропоновано класифікацію стейкхолдерів керуючих компаній в сфері ЖКГ залежно від їх позиції відносно компанії на внутрішніх (власники, керівництво, управлінський персонал, працівники, органи внутрішньо-господарського контролю) та зовнішніх (органи державної влади, покупці (клієнти), громадські організації, постачальники, державні установи, конкуренти, інвестори, фінансові та кредитні установи, засоби масової інформації). Ідентифіковано інформаційні запити груп стейкхолдерів з виділенням каналів комунікації задоволення таких запитів.

В результаті представленого дослідження обґрунтовано систему бізнес-процесів керуючої компанії у сфері ЖКГ та сформовано склад об'єктів бухгалтерського обліку в контексті господарських операцій керуючої компанії у сфері ЖКГ за окремими бізнес-процесами. Це сприятиме: 1) зростанню ефективності використання ресурсів керуючої компанії; 2) підвищенню прозорості інформації, яка формується у системі бухгалтерського обліку на основі впровадження системи

аналітичного обліку виходячи з особливостей об'єкту бухгалтерського обліку та бізнес-процесу, до якого він відноситься; 3) оперативному використанню інформації із загальнодержавних реєстрів відкритих даних; 4) формуванню інформаційно-аналітичного базису управління бізнес-процесами керуючої компанії на основі оперативної та аналітичної інформації, яка створюватиметься у єдиному інформаційному просторі, безпечному завдяки використанню «хмарних» сервісів та інструментів кібер-захисту.

В ході дослідження розроблено методики бухгалтерського обліку операцій керуючої компанії у сфері ЖКГ за основними її бізнес-процесами. Зокрема, сформовано методики облікового відображення операцій з підтримки функціонування матеріально-технічної бази (з накопиченням витрат, пов'язаних з наданням послуг), а також онлайн-платформи, що застосовується для взаємодії зі споживачами. Крім того, сформовано алгоритм накопичення та розподілу загальновиробничих витрат для цілей калькулювання собівартості послуг керуючої компанії.

Запропоновано виділяти чотири вектори комунікації керуючих компаній в сфері ЖКГ: вектор 1 – бізнес-процеси для надання послуг; вектор 2 – бізнес-процеси для забезпечення діяльності керуючої компанії; вектор 3 – комунікація з внутрішніми стейкхолдерами; вектор 4 – комунікація з зовнішніми стейкхолдерами. Запропоновані вектори комунікації забезпечують формування комунікаційної стратегії, яка забезпечує задоволення інформаційних запитів всіх груп стейкхолдерів керуючої компанії в сфері ЖКГ.

В роботі доведено необхідність удосконалення інформаційного забезпечення ухвалення господарських рішень стейкхолдерами керуючих компаній у сфері ЖКГ, описано вектори удосконалення розкриття інформації у примітках до фінансової звітності для поліпшення розуміння та інтерпретації її показників за групами показників (та на основі пропозицій зрізів аналітичного обліку), обґрунтовано доцільність розкриття прогнозової інформації за окремими показниками.

За результатами дослідження запропоновано виділяти аудит ефективності бізнес-процесів, аудит ефективності діяльності з управління, аудит ефективності функціонування керуючої компанії в сфері ЖКГ. Також виділено специфічні фактори підприємницького ризику в розрізі бізнес-процесів керуючих компаній та запропоновано

послідовність проведення аудиту ефективності бізнес-процесів таких компаній.

Дослідження питання аналізу результативності діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ дозволило конкретизувати завдання аналізу рентабельності. Крім того, сформовано аналітичні показники, які слід розраховувати для аналізу рівня рентабельності керуючої компанії у сфері ЖКГ. На основі обраної емпіричної бази проведено аналіз рентабельності обраних керуючих компаній у сфері ЖКГ, сформульовано властиві обмеження для проведення аналізу рентабельності, описано загальні тенденції зміни рентабельності вказаних компаній у 2017-2019 рр.

За результатами проведеного дослідження побудовано та протестовано три моделі ефективності використання ресурсів керуючих компаній в сфері ЖКГ. Отримані результати підтверджують гіпотезу про те, що дебіторська заборгованість є немонетизованим доходом компаній.

Запропоновано під метою управління дебіторською заборгованістю як немонетизованого доходу розуміти мінімізацію її обсягу. В контексті цього, до завдань управління дебіторською заборгованістю запропоновано відносити: зменшення обсягу наявної дебіторської заборгованості за послуги з управління; уникнення накопичення дебіторської заборгованості за послуги з управління; формування та дотримання платіжної дисципліни клієнтами. Запропоновано методіку проведення аналізу стану та динаміки дебіторської заборгованості, що складається з наступних етапів:

Етап 1 – аналіз структури та динаміки дебіторської заборгованості;

Етап 2 – Аналіз кількісних параметрів дебіторської заборгованості;

Етап 3 – Аналіз якісних параметрів дебіторської заборгованості;

Етап 4 – Кореляційно-регресійний аналіз впливу дебіторської заборгованості.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-ІНСТИТУЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРУЮЧИХ КОМПАНІЙ СФЕРИ ЖКГ, ПРОБЛЕМИ ТА РОЗВИТОК БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЇХ ОПЕРАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

### 1.1. Цифровізація як вектор розвитку економічних систем та модернізації системи бухгалтерського обліку

Цифровізація є передумовою глобальних суспільних перетворень, що визначають траєкторію розвитку сучасного бізнесу, забезпечує безпрецедентні можливості створення вартості на основі його віртуалізації. Вона є логічним етапом розвитку суспільства, який у сфері економічних взаємовідносин виявляється у концепції Індустрії 4.0. Все частіше у стратегічних планах країн згадується про необхідність побудови цифрового суспільства, розвитку цифрової економіки, ознаками якої і є віртуалізація всіх суспільно-економічних, освітніх, соціальних та політичних процесів.

Технології завжди формували та змінювали способи суспільного виробництва, трансформуючи не тільки промисловість та її галузеву структуру, а й сферу аграрного виробництва та послуг. І складність цих перетворень, вплив, який вони мали на вектори та темпи розвитку економіки, були визначальними для становлення економік країн світу, їх переходу від індустріального до постіндустріального етапу розвитку.

Лідери бізнесу у всіх секторах економіки стикаються зі стратегічними наслідками цих перетворень, а розвиток цифрових технологій змінює сам бізнес, віртуалізуючи ланцюги створення доданої вартості та змінюючи природу взаємодії бізнесу та його стейкхолдерів.

За словами Ю.І. Онищенко, «всі дослідження у сфері «цифрової економіки» можна умовно поділити на три основні періоди: перший (1995–2001 рр.), на якому відбувалося становлення наукової думки щодо сутності поняття «цифрова економіка» та формувалися базові інновації; другий (2010–2016 рр.), на якому ця категорія затверджується на законодавчому рівні; третій (з 2016 р.), на якому проводяться фундаментальні теоретичні дослідження щодо сутності

поняття «цифрова економіка»<sup>69</sup>. З цього приводу слід загадати досвід нових індустріальних країн Гонконг, Сінгапур, Тайвань тощо. В цьому випадку цифровізація охопила як виробничі процеси, так і сферу послуг, особливо фінансовий сектор та сектор інформації та телекомунікацій.

Зростання обсягів даних, динамізація і трансформація їх оброки, потреби забезпечення кібербезпеки прискорює та посилює вплив цифрових технологій, що вимагає змін бізнес-моделей існуючих підприємств. Вони стають змушені докорінно переглядати бізнес-процеси, які, охоплюючи можливості цифровізації, розширюють потенціал співпраці з партнерами та обслуговування клієнтів.

Констатуємо також, що фірми як агенти створення доданої вартості змушені модернізувати свою структуру, удосконалювати професійні навички працівників та змінювати практику найму. Всі сервіси та бізнес-процеси фірми починають базуватися на «Великих даних» (BigData), а їх використання та можливості оброки дають стратегічні переваги у виробництві, маркетингу, управлінні ресурсами кастомізації товарів та послуг, таргетуванні реклами та клієнтських сервісів.

В цих умовах цифрові сервіси та цифрове середовище із інструментів бізнесу стають повноцінним продуктом. Зростання провідних інформаційних платформ обумовлено зростанням даних, що генеруються у світі. При цьому, за словами Клауса Шваба, «платформа є однією з важливих моделей діяльності, яка стала можливою за рахунок мережевих ефектів переходу в цифровий формат. Якщо за часів третьої промислової революції виникали суто цифрові платформи, то відмінною рисою четвертої промислової революції є поява глобальних платформ, тісно пов'язаних з фізичним світом».

Поняття цифровізації є новим як для практиків, так і для теоретиків економічної науки, зокрема науки бухгалтерського обліку. У зв'язку з цим спостерігається підміна понять, які часто помилково вважають синонімічними – «інформатизація» та «цифровізація». І якщо перше з них є давно поширеним і у теорії, і у практиці бухгалтерського обліку, то друге введено в науковий обіг відносно нещодавно.

Зокрема, інформатизація не модифікує принципи взаємодії між

---

<sup>69</sup> Онищенко Ю.І. Еволюція теоретичних підходів до визначення сутності дефініції "цифрова економіка". *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6. С. 9-13.



економічними агентами, а лише створює додаткові канали поширення даних, дублюючи (а іноді і просто відтворюючи) її аналогову форму у цифровому вигляді. Крім того, зміна формату генерування та передачі даних в інформатизованій системі бухгалтерського обліку створює лише ряд інших, відмінних від паперових, засобів інформаційної взаємодії економічних агентів. Проте, цифровізація системи бухгалтерського обліку визначає нову концепцію формування та використання даних, дозволяє цифровізувати та параметризувати ряд об'єктів, які класично не є об'єктами бухгалтерського обліку. А тому якісно нові бази даних щодо бізнес-процесів компанії сприяють утворенню прогностичних функцій системи бухгалтерського обліку, що можуть бути використані всіма підсистемами управління компанії.

Крім того, цифровізація ставить серйозні питання і для майбутніх компетенцій, які повинні бути сформовані у фахівців, що обслуговують бізнес-процеси та працюють з клієнтами. Тому цифровізація має не тільки економічний вплив, але й соціальний та суспільний, адже трансформує попит на робочу силу. Так, безперервні технологічні розробки та інновації трансформують компетенції та навички, необхідні для створюваних робочих місць, визначаючи нові типи трудових ролей, відкидаючи застарілі набори робочих функцій. Отже, в довгостроковій перспективі можна поставити під сумнів надійність існуючої зайнятості, враховуючи зміну характеру ринку праці та наявних робочих місць.

Разом з тим, виходячи з соціально-економічних дисбалансів та асиметрії економічного розвитку, додаткового дослідження вимагає диференціація у рівні доступності мережевих технологій та хмарних сервісів населенню та фірмам.

З цією метою використано дані Світового банку та структуровано країни за регіонами (це дозволяє визначити географічну сегментацію онлайн-активності населення), рівнем доходів (вказує на різницю в доступі у країнах, які забезпечують різні рівні національного доходу), а також рівнем економічного розвитку (виходячи з припущення, що зрілість економічної системи знаходиться у тісному зв'язку з доступністю мережі Інтернет). Окрему увагу слід звернути на класифікацію країн за демографічними дивідендами, адже саме їх стадія визначає вікову структуру населення, доступність освіти та віддачу від зростання продуктивності, яка стимульована, окремі іншого, автоматизацією та цифровізацією бізнес-процесів.

Не дивлячись на те, що наявність доступу до мережі Інтернет на сьогодні не вважається виключним благом, поширеність такого доступу у світі є досить різною в залежності від географічного регіону. У поданій нижче таблиці показано відмінності у частці населення, що має доступ до Інтернету з диференціацією за географічними регіонами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Частка населення, що має доступ до мережі Інтернет, % (за роками та географічними регіонами світу)

Групи країн	Частка населення, що має доступ до мережі Інтернет, % (за роками)			
	1990	2000	2010	2017
<b>Світ</b>	<b>0,05</b>	<b>6,74</b>	<b>28,73</b>	<b>48,57</b>
Європа та Центральна Азія (Europe & Central Asia)	0,05	13,16	56,09	74,91
– за виключенням країн з високим рівнем доходів	0,00	1,97	35,58	66,38
Європейський Союз (European Union)	0,07	20,51	70,71	80,64
Центральна Європа та Балтія (Central Europe and the Baltics)	0,00	7,05	58,60	73,44
Північна Америка (North America)	0,74	43,89	72,55	77,01
Східна Азія та Тихоокеанський регіон (East Asia & Pacific)	0,01	5,62	34,27	55,10
– за виключенням країн з високим рівнем доходів	0,00	1,89	28,96	50,79
Латинська Америка та Карибський регіон (Latin America & Caribbean)	0,00	3,89	34,71	62,14
– за виключенням країн з високим рівнем доходів	0,00	3,37	34,16	61,41
Близький Схід та Північна Африка (Middle East & North Africa)	0,00	1,69	24,87	55,15
– за виключенням країн з високим рівнем доходів	0,00	0,84	20,73	50,02
Південна Азія (South Asia)	0,00	0,47	7,21	30,19
Африка на південь від Сахари (Sub-Saharan Africa)	0,00	0,51	6,99	22,12
– за виключенням країн з високим рівнем доходів	0,00	0,51	6,99	22,11

Джерело: зведено автором за даними World Bank<sup>70</sup>

Так, у Європі та Центральній Азії 74,9% населення має доступ до Інтернету (у 2010 р. цей показник складав 56,1%). Це вказує на інтенсивний розвиток та поширення Інтернет-технологій у країнах регіону. Зауважимо, що у країнах регіону з низькими та середніми доходами частка населення, що мала доступ до мережі Інтернет, становила 35,6% та 66,4% у 2010 р. та 2017 р., відповідно. Якщо окремо виділити країни ЄС, то у ці роки відповідні показники становили 70,7% та 80,6%, що свідчить про високий рівень поширення доступу до Інтернет серед населення. У Північній Америці ще у 2000 р. до Інтернету мали доступ 43,9%, а в 2010 р. та 2017 р. ці показники

<sup>70</sup> Individuals using the Internet (% of population) . World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS>

перетнули позначку 70% та становили 72,6% та 77,0%, відповідно.

Однак, існують регіони, де рівень доступу до Інтернет нижче за середньосвітовий показник (48,6%) – це Південна Азія (30,2%) та Африка на південь від Сахари (22,1%). Досить низькими є також показники Близького Сходу та Північної Африки (55,2%), Східної Азії та Тихоокеанського регіону (55,1%), Латинської Америки (62,1%).

Цікавою, з точки зору аналізу доступності ресурсів мережі Інтернет для населення, є класифікація країн за категорією демографічних дивідендів. По суті дана категорія означає віддачу від певної вікової структури населення, його соціально-економічних характеристик. Зокрема, існує ряд векторів, у яких країна може здобути демографічні дивіденди – заощадження, пропозиція робочої сили, людський капітал, економічне зростання.

Для їх отримання країна проходить демографічну трансформацію – від етапу сільської аграрної економіки зі значним рівнем народжуваності та смертності, низькою продуктивністю праці (переддемографічні дивіденди) до урбанізованого індустріального суспільства з низькою народжуваністю та смертністю, проте високою продуктивністю праці (постдемографічні дивіденди).

Таблиця 1.2. Частка населення, що має доступ до мережі Інтернет, % (за роками та регіонами світу за рівнем демографічних дивідендів)

Групи країн	Частка населення, що має доступ до мережі Інтернет, % (за роками)			
	1990	2000	2010	2017
<b>Світ</b>	<b>0,05</b>	<b>6,74</b>	<b>28,73</b>	<b>48,57</b>
<b>Регіони за рівнем демографічних дивідендів (Region by demographic dividend)</b>				
Переддемографічні дивіденди (Pre-demographic dividend)	0,00	0,12	6,10	20,28
Ранні демографічні дивіденди (Early-demographic dividend)	0,00	1,23	12,84	37,86
Пізні демографічні дивіденди (Late-demographic dividend)	0,00	2,47	36,03	58,86
Постдемографічні дивіденди (Post-demographic dividend)	0,27	30,55	70,98	80,86

Джерело: дані зведено автором за даними World Bank <sup>71</sup>

<sup>71</sup> Individuals using the Internet (% of population) . World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS>

Можна зробити припущення про те, що рівень доступу населення до мережі Інтернет в цих умовах буде різнитися, а віддача досягнення цілей суспільного та економічного розвитку буде зростати зі зростанням демографічних дивідендів.

Як бачимо, протягом 1990-х років у країнах з переддемографічними дивідендами доступ до мережі Інтернет отримали лише 0,12%, ще 6% – протягом наступного десятиліття і тільки у 2017 р. ця частка сягнула 20,28%. Для порівняння варто сказати, що в країнах постдемографічних дивідендів протягом майже трьох десятиліть з 1990 по 2017 р. ця частка зростала до 30,55%, 70,98% та досягла відмітки 80,86% у 2017 р.

Маргетт Х. (Margetts H.) та П. Данліві (Dunleavy P.)<sup>72</sup> провели дослідження відмінностей у інтенсивності використання Інтернет-технологій людьми різного віку. Зокрема, у їх дослідженні йшлося про можливість впровадження для різних категорій послуг Е-уряду. Вони вказують: «коли аналізувались демографічні показники користувачів електронних сервісів, різниці між бідними/багатими, етнічними меншинами, низькою/високою освітою не виявлено – лише за віком. Такі дані свідчать про те, що там, де громадяни справді чогось хочуть, вони готові спробувати електронне спілкування. Якщо ж послуги недоступні, ще однією перешкодою для їх розвитку може бути відсутність активного попиту на них з боку громадян». Така різниця продовжує подальший розрив у рівні доступу населення до благ громадянського суспільства, посилює розрив у рівні продуктивності праці і в результаті впливає на можливості цифровізації громадського сектору.

З іншого боку, саме використання засобів глобальної мережі активізується на основі інтенсивних інноваційних перетворень, розвитку інтелектуального капіталу, а також значного фінансування цифрових технологій.

Тому в своєму дослідженні Онищенко Ю.І. виділяє основні причини формування цифрової економіки: «Дослідження причин формування цифрової економіки в розвинених країнах довело, що однією з основних є циклічність економіки та зміна технологічних укладів. Так, поштовхом до переходу в наступний технологічний уклад практично завжди є різкий спад темпів приросту ВВП, що спричиняє пошук нових технологій, винаходів, відкриттів, які докорінно змінюють

---

<sup>72</sup> Margetts H., Dunleavy P. Better Public Services through e-government: *Academic Article in support of Better Public Services through e-government*. 2002.

зміст різних видів діяльності в суспільстві»<sup>73</sup>. Тобто можна констатувати циклічну залежність елементів системи цифровізації суспільства, адже якісні зміни в науці та освіті, а також розвитку SMART-середовища життя та економічної діяльності неможливе без впровадження цифровізації. Однак, і сама цифровізація – є результатом розвитку науки і інновацій, як четвертинного сектору економіки.

Розрив у доступі населення до мережі Інтернет можна відслідкувати і серед країн з різними рівнями доходів на душу населення та щаблями (а подекуди і умовами) соціально-економічного розвитку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Частка населення, що має доступ до мережі Інтернет, % (за роками та регіонами світу за рівнем економічного розвитку та рівнем доходу)

Групи країн	Частка населення, що має доступ до мережі Інтернет, % (за роками)			
	1990	2000	2010	2017
<b>Світ</b>	<b>0,05</b>	<b>6,74</b>	<b>28,73</b>	<b>48,57</b>
<b>Регіони за рівнем економічного розвитку (Region by economic development)</b>				
Недиздатні та уражені конфліктом країни (Fragile and conflict affected situations)	0,00	0,26	6,05	22,46
Найменш розвинені країни за класифікацією ООН (Least developed countries: UN classification)	0,00	0,10	4,13	17,78
Країни-члени ОЕСР (OECD members)	0,24	27,83	67,63	79,26
<b>Регіони за рівнем доходу (Region by income)</b>				
Країни з низьким рівнем доходу (Low income)	0,00	0,10	4,20	15,41
Країни з рівнем доходу нижче середнього (Lower middle income)	0,00	0,56	10,72	33,58
Країни з середнім рівнем доходу (Middle income)	0,00	1,57	21,76	45,33
Країни з рівнем доходу вище середнього (Upper middle income)	0,00	2,48	33,48	58,43
Країни з високим рівнем доходу (High income)	0,26	30,46	72,13	82,43

Джерело: дані зведено автором за даними World Bank<sup>74</sup>

Як бачимо, розрив у продемонстрованих показниках надзвичайно великий. Проте, відслідкувати складні причинно-наслідкові зв'язки між рівнем ВВП та доступом населення до Інтернет однозначно не можна. Адже, чим вище величина доходів на душу населення, тим вище можливості використання комп'ютерних технологій та

<sup>73</sup> Margetts H., Dunleavy P. Better Public Services through e-government: Academic Article in support of Better Public Services through e-government. 2002.

<sup>74</sup> Individuals using the Internet (% of population) . World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS>

телекомунікаційних засобів у повсякденному житті. Проте, з іншого боку, зростання доступу до мережі Інтернет сприяє розвитку освіти і науки в країні, що також призводить до зростання продуктивності праці та створення суспільного продукту.

Навіть серед розвинених країн можна спостерігати значні розриви у рівні цифровізації їх економіки та суспільства. Так, значні відмінності у використанні хмарних технологій в ході господарської діяльності спостерігаються в країнах-членах ЄС. За даними Eurostat, «більше половини підприємств використовували хмарні обчислення у Фінляндії (57%), а понад 40% – у Швеції (48%) та Данії (42%). Проте, послугами хмарних обчислень користувалися менше 10% підприємств у Болгарії та Румунії (по 7%), Латвії та Польщі (по 8%), а також Греції (9%)»<sup>75</sup>.

Для більш широкого погляду на стан розвитку елементів цифровізації суспільства в ході дослідження нами проаналізовано дані Індексу цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index)<sup>76</sup> за 2019 рік. З цією метою розраховано показники варіації за окремими його компонентами. Сукупність показників включала бальні оцінки відповідних компонентів для кожної країни ЄС.

Їх візуалізація представлена на рисунку 1.1, а деталізовані показники за країнами ЄС у динаміці 2014 та 2019 рр. наведено в таблиці А.1 Додатку А.

---

<sup>75</sup> Digital Economy and Society Index. URL: <https://digital-agenda-data.eu/datasets/desi/visualizations>

<sup>76</sup> Digital Economy and Society Index. URL: <https://digital-agenda-data.eu/datasets/desi/visualizations>

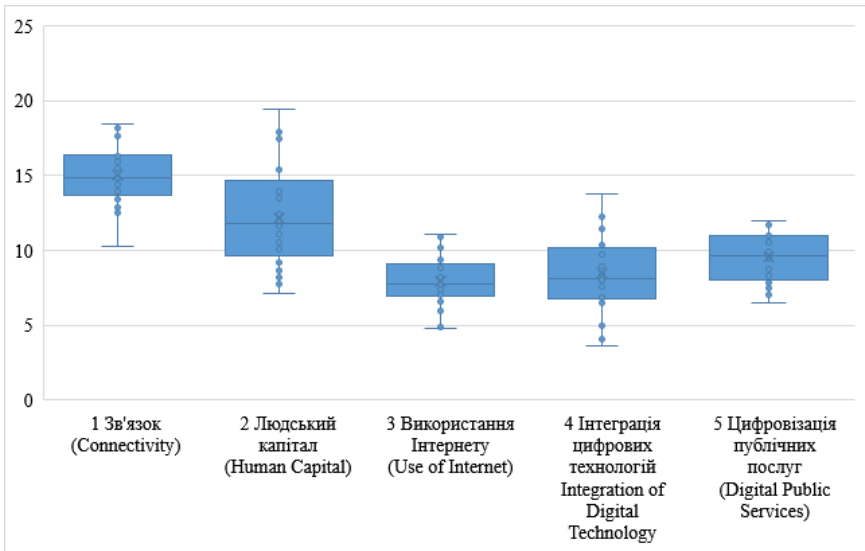


Рис. 1.1. Варіація бальної оцінки країн ЄС за окремими компонентами Індексу цифрової економіки та суспільства

Джерело: розраховано та побудовано за даними Digital Economy and Society Index <sup>77</sup>

У питаннях побудови цифрового суспільства та активізації використання засобів цифровізації бізнесом та населенням не стала виключенням і Україна. Зокрема, у ще в 2015 році було прийнято ряд документів, які були першим кроком на шляху до цифровізації окремих адміністративних та економічних процесів – Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 № 675-VIII <sup>78</sup> та Постанова Кабінету міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 835 «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» <sup>79</sup>.

Зокрема, першим документом закладено підвалини для правового регулювання правових відносин у сфері електронної комерції під час вчинення електронних правочинів. Також прикладний характер мають

<sup>77</sup> Digital Economy and Society Index . URL: <https://digital-agenda-data.eu/datasets/desi/visualizations>

<sup>78</sup> Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 675-VIII. Верховна Рада України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/675-19>

<sup>79</sup> Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова Кабінету міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 835 (у редакції Постанови Кабінету Міністрів України від 04.07.2018 № 524). Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF>

положення другого документа, оскільки саме він формулює вимоги до формату та структури наборів даних, які підлягають оприлюдненню як відкриті дані, їх перелік та, крім того, встановлюють періодичність оновлення та власне порядок такого оприлюднення. При цьому не менш важливим було прийняття Закону України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII<sup>80</sup>, який створив нормативно-правовий базис реалізації проєктів, пов'язаних з цифровізацією правочинів у всіх сферах суспільного життя, ідентифікації користувачів системи електронних послуг.

Разом з тим, відзначимо, що концептуалізація засад побудови цифрової економіки відбулася пізніше – із прийняттям Проєкту закону України «Про цифровий порядок денний України» від 03.09.2017<sup>81</sup>. Даний проєкт визначає сфери застосування цифровізації, конкретизуючи зокрема її відмінності від інформатизації. Однак, досить декларативними є положення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та план заходів щодо її реалізації<sup>82</sup>, що конкретизована у Проєкті Цифрової адженди України<sup>83</sup>.

Вивчення національної системи регулювання сфери електронних послуг, що урегулює питання цифровізації суспільно-економічних та інших відносин, встановило, що частково такі правовідносини регулюються також іншими документами, ухваленими у різний час. Відзначимо, що ці документи містять ряд неугоджених, оскільки не базувалися на єдиних концептуальних засадах цифровізації: Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» № 851-IV від 07.11.2018<sup>84</sup>; Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» № 80/94-ВР від 19.04.2014<sup>85</sup>; Закон України «Про телекомунікації» № 1280-IV від 16.07.2019<sup>86</sup>; Закон України «Про електронні довірчі послуги» № 2155-

<sup>80</sup> Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII . Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>

<sup>81</sup> Проєкту закону України «Про цифровий порядок денний України» від 03.09.2017. Верховна Рада України. URL: <http://portal.rada.gov.ua/uploads/documents/40009.pdf>

<sup>82</sup> Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>

<sup>83</sup> Проєкт Цифрової адженди України. Офіційний сайт Торгово-промислової палати України. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>

<sup>84</sup> Закон України "Про електронні документи та електронний документообіг" № 851-IV від 07.11.2018. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>

<sup>85</sup> Закон України "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах" № 80/94-ВР від 19.04.2014. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80>

<sup>86</sup> Закон України "Про телекомунікації" № 1280-IV від 16.07.2019. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1280-15>



VIII від 05.10.2017<sup>87</sup>; Закон України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні» № 2346-III від 07.02.2019<sup>88</sup>; Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» № 2664-III від 07.02.2019<sup>89</sup>; Закон України «Про захист персональних даних» № 2297-VI від 30.01.2018<sup>90</sup>.

Крім того, в даній сфері застосовується ряд міжнародних договорів України, обов'язкове виконання яких було дозволене Верховною Радою України.

Разом з тим, активність використання засобів цифровізації та навіть інформатизації бізнес-процесів залишається досить низькою. Так, кількість підприємств України, які використовували комп'ютери упродовж року, та середня кількість працівників, які використовували комп'ютер, залишається вкрай низькою.

Зокрема, за даними Державної служби статистики України, у 2018 році в цілому лише 4,5% підприємств не використовували комп'ютери. Однак, лише 32,8% працівників використовували комп'ютер у своїй діяльності. Зауважимо також, що ця частка різниться за галузями економіки.

Про це свідчать дані таблиці 1.4.

---

<sup>87</sup> Закон України "Про електронні довірчі послуги" № 2155-VIII від 05.10.2017. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>

<sup>88</sup> Закон України "Про платіжні системи та переказ коштів в Україні" № 2346-III від 07.02.2019. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2346-14>

<sup>89</sup> Закон України "Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг" № 2664-III від 07.02.2019. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14>

<sup>90</sup> Закон України "Про захист персональних даних" № 2297-VI від 30.01.2018. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>

Таблиця 1.4. Аналіз динаміки частки підприємств, які використовували комп'ютери, та частки кількості працівників, які використовували комп'ютер (в т.ч. з доступом до Інтернет) у 2018 р.

Галузі економіки (види економічної діяльності)	Частка підприємств, які використовували комп'ютери, %		Частка підприємств, що використовували окремі види мереж, %				Частка середньої кількості працівників, які використовували комп'ютер, %	
	%	В т.ч. із доступом до Інтернет, %	локальна комп'ютерна мережа (LAN)	мережа Інтранет	мережа Екстранет	%	В т.ч. із доступом до Інтернет, %	
							26,8	71,7
<b>Усього</b>	<b>95,5</b>	<b>98,1</b>	<b>59,7</b>	<b>65,7</b>	<b>8,8</b>	<b>32,8</b>	<b>82,6</b>	
Переробка промисловість	95,7	98,1	64,7	68,6	14,6	26,8	71,7	
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	97,1	99,3	54,5	66,1	3,9	32,9	66,3	
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	97,4	98,5	50,9	62,5	5,1	19,5	84,6	
Будівництво	96,0	98,2	64,2	68,1	10,8	25,5	95,4	
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	96,9	98,6	56,1	65,3	7,8	48,7	87,2	
Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	94,7	97,7	53,7	66,3	8,6	17,8	85,5	
Тимчасове розмішування й організація харчування	91,6	97,5	75,0	71,0	21,8	24,1	91,2	
Інформація та телекомунікації	97,6	99,3	53,4	62,8	6,1	78,7	92,2	
Операції з нерухомим майном	94,6	97,0	69,8	67,1	12,1	31,9	93,4	
Професійна, наукова та технічна діяльність	97,4	98,1	50,5	63,9	7,3	69,2	87,6	
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	89,3	96,9	80,0	73,8	16,9	24,7	94,0	
Надання інших видів послуг	97,0	98,5	59,7	65,7	8,8	80,0	98,1	

Джерело: зведено та проаналізовано автором за даними Державної служби статистики України<sup>91</sup>

<sup>91</sup> Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах у 2018 році. Державна служба статистики України. 2018. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikf/vikr2018\\_u.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikf/vikr2018_u.xls)

Як бачимо, не зважаючи на значну частку підприємств, що використовували комп'ютери та мали доступ до мережі Інтернет (за галузями національної економіки вона варіюється від 96,9% до 99,3%), частка працівників, що користувалися комп'ютерами при виконанні посадових обов'язків, є нерівномірною. Вона складає від 17,8% у сфері транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності до 78,7% – у сфері інформації та телекомунікації. При цьому в середньому по Україні один працівник з п'яти не має доступу до мережі Інтернет.

Крім того, відрізняються ці частки і в залежності від розміру підприємств. (рис. 1.2).

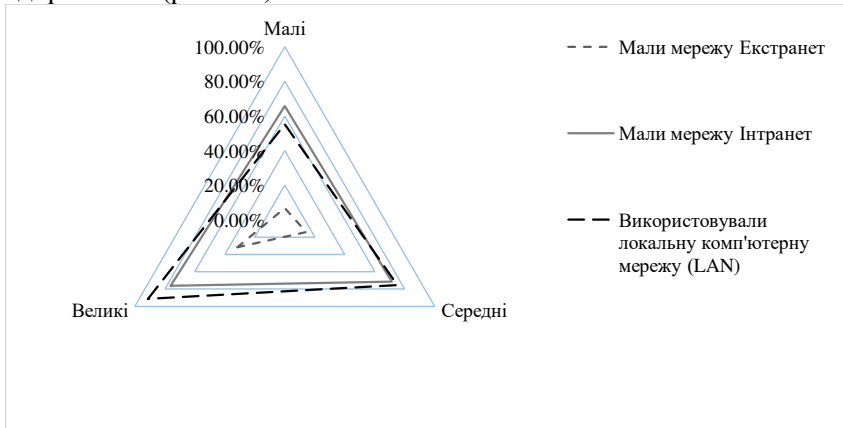


Рис. 1.2. Показники використання комп'ютерів (в т.ч. з доступом до мережі Інтернет) у 2018 р. підприємствами України (за їх розмірами)

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Державної служби статистики України <sup>92</sup>

Це свідчить про різний ступінь автоматизації і цифровізації процесів виконання трудових функцій, що знижує потенційно динамічність обробки даних, пошуку та поширення інформації, проведення розрахунків та використання замовлень.

Проаналізовані вище показники використання комп'ютерів в ході виконання посадових обов'язків працівниками підприємств України

<sup>92</sup> Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах у 2018 році . Державна служба статистики України. 2018. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/viktp2018\\_u.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/viktp2018_u.xls)

також відрізняються у підприємствах різного розміру, що можна прослідкувати за даними рисунку 1.3.

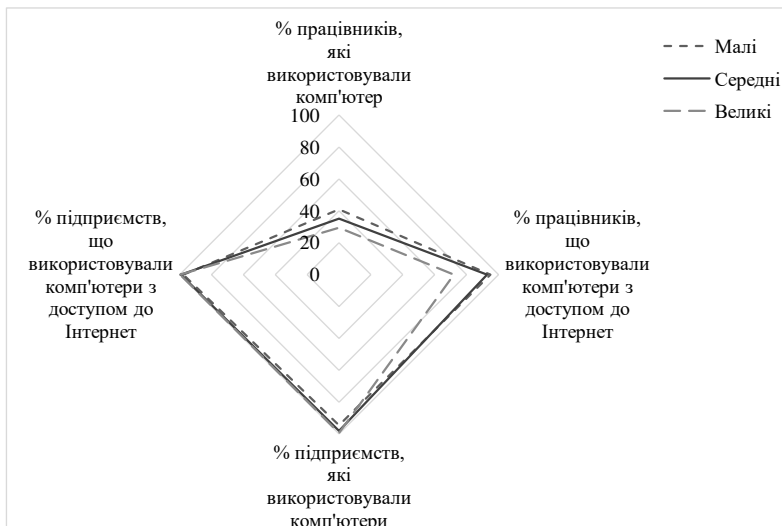


Рис. 1.3. Використання окремих видів мереж підприємствами України у 2018 р (за їх розмірами).

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Державної служби статистики України<sup>93</sup>

З одного боку питання тут стоїть у різному рівні матеріально-технічного забезпечення робочих місць, проте, важливими є також стратегічне бачення керівництва підприємства щодо стратегічного бачення інформатизації та цифровізації бізнес-процесів підприємства. Зокрема, для цих цілей нами проаналізовано напрями використання мережі Інтернет в цілому в діяльності підприємств України у 2018 році (розширені показники, де напрями використання та галузями економіки наведено у таблиці Б.1 Додатку Б та графічно представлені на рисунках Б.1 та Б.2).

На рис. 1.4 можемо спостерігати майже повну долученість підприємств всіх розмірів до послуг електронних скриньок та електронного банкінгу, що є очевидним, виходячи зі зручності та

<sup>93</sup> Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах у 2018 році . Державна служба статистики України. 2018. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/viktp2018\\_u.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/viktp2018_u.xls)

поширеності цих сервісів. Однак, майже двократний розрив спостерігається у таких напрямках використання Інтернет, як здійснення цифрових телефонних дзвінків та відео-конференцій, доступ до інших фінансових послуг, а також здійснення операцій з органами державної влади.

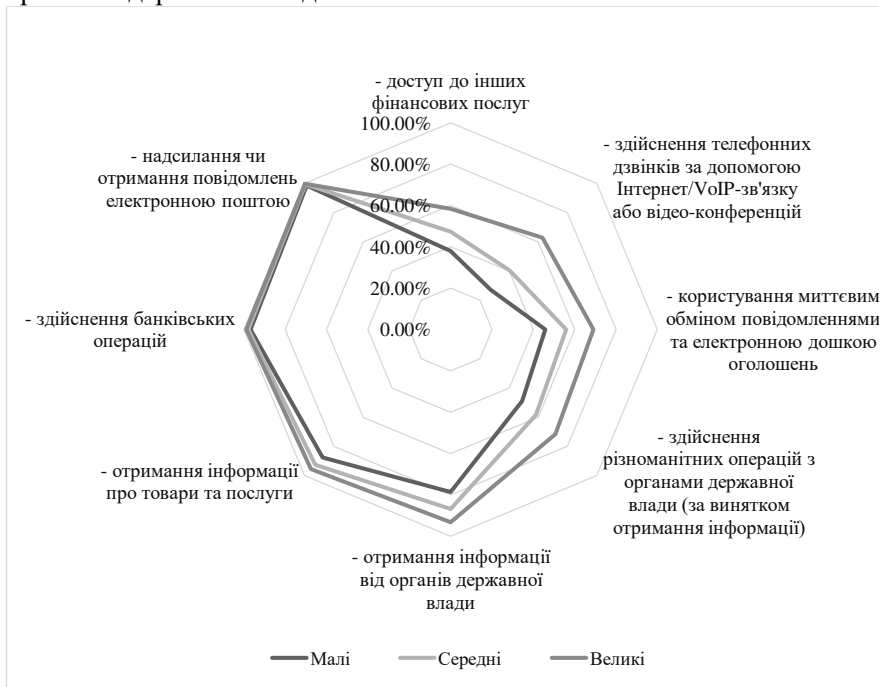


Рис. 1.4. Напрями використання мережі Інтернет підприємствами України у 2018 р.

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Державної служби статистики України<sup>94</sup>

Окрема увага в ході дослідження була приділена вивченню напрямів використання веб-сайтів вітчизняними компаніями (візуалізовані показники наведені на рис. 1.5). Додатково у таблиці В.2 та на рисунку В.3 Додатку В наведено більш деталізовані показники можливостей веб-сайтів українських компаній (за галузями економіки). Проте, дамо з цього приводу окремі пояснення.

<sup>94</sup> Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах у 2018 році . Державна служба статистики України. 2018. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/viktp2018\\_u.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/viktp2018_u.xls)

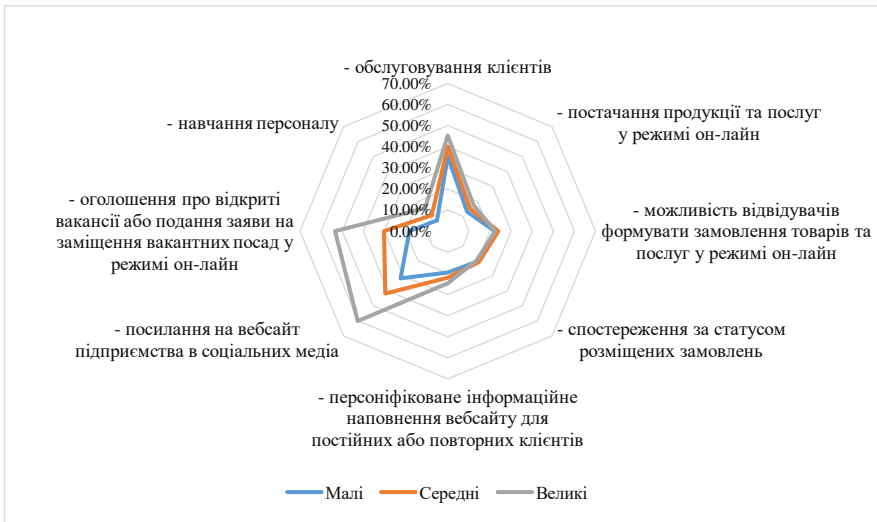


Рис. 1.5. Можливості веб-сайту підприємств України при використанні мережі Інтернет (у 2018 р.)

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Державної служби статистики України<sup>95</sup>

Зокрема, найбільше всі види підприємств користуються посиланнями на веб-сайт підприємства у соціальних мережах (31,6% малих, 41,8% середніх та 60,2% великих підприємств), що пов'язано з цифровізацією інструментів маркетингових стратегій сучасних компаній та розширення їх доступу до цільової категорії споживачів товарів та послуг через технології SMM.

На другому місці для суб'єктів малого та середнього підприємництва стоїть використання веб-сайту для обслуговування клієнтів, що набуває особливого значення в умовах майже цілодобового доступу населення до гаджетів та персоналізації користувацького інтерфейсу. Це здійснюють 35,5% малих, 40,1% середніх та 45,3% великих підприємств.

Проте, великі компанії також реалізують через власний веб-сайт функції пошуку персоналу, зокрема, через оголошення про відкриті

<sup>95</sup> Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах у 2018 році . Державна служба статистики України. 2018. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/viktp2018\\_u.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/viktp2018_u.xls)

вакансії або подання заяви на заміщення вакантних посад у режимі онлайн (53,4 % великих підприємств). Найменш популярними напрямками стали постачання продукції та послуг у режимі онлайн та навчання персоналу.

Разом з тим, можливості передачі та обробки даних, цифровізації окремих бізнес-процесів підприємства можуть бути реалізовані у цифровому середовищі за допомогою «хмарних» сервісів (cloud services).

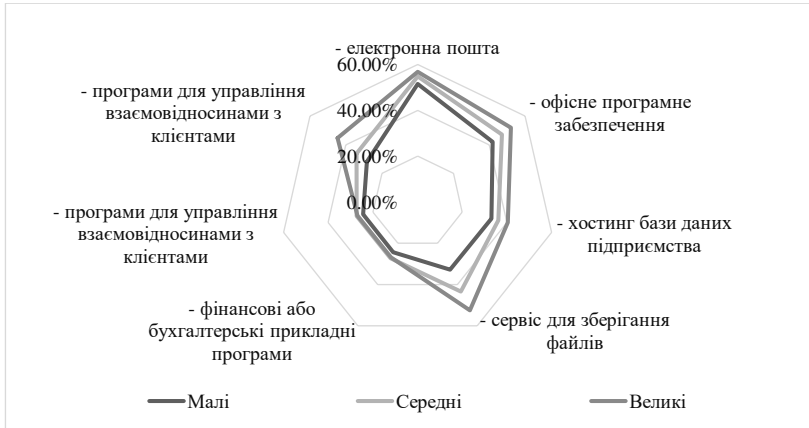


Рис. 1.6. Використання послуг хмарних обчислень підприємствами України у 2018 р.

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Державної служби статистики України<sup>96</sup>

Дослідження показників використання окремих з них підприємствами України проведено за даними Державної служби статистики України у 2018 р.

Так, лише 22% підприємств, що мають доступ до мережі Інтернет, використовують «хмарні» сервіси. Із них 65% користуються послугами електронної пошти, 62% – «хмарними» сховищами, 44% – «хмарними» базами даних і лише 41% – «хмарними» офіційним програмним забезпеченням (див. Додаток В, табл. В.3 та рис. В.4).

<sup>96</sup> Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах у 2018 році . Державна служба статистики України. 2018. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/viktp2018\\_u.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/viktp2018_u.xls)

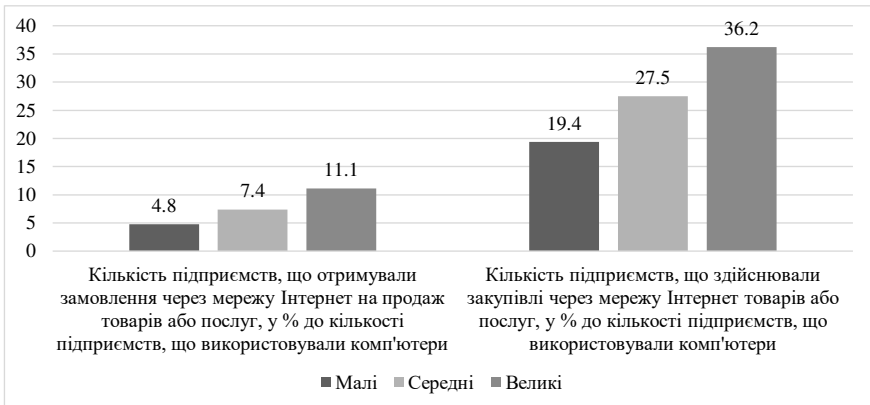


Рис. 1.7. Використання інформаційно-комунікаційних технологій для отримання/розміщення замовлення та надання/отримання рахунків-фактур підприємствами України у 2018 р. (за винятком замовлень, отриманих електронною поштою)

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Державної служби статистики України<sup>97</sup>

Зростання доступності таких технологій, як смартфон та портативний комп'ютер, штучний інтелект, «хмарні» сервіси та платформи, різко змінює спосіб взаємодії суб'єктів економічних та інших відносин.

Розвиток інформації та телекомунікацій забезпечила фундаментально інфраструктура (доступ, взаємозв'язок та застосування), яка сприяє цифровізації всіх сфер життя тому значна частка потенційної цінності, що виникає внаслідок цифровізації глобальної економіки залежить від телекомунікаційної галузі, яка забезпечує важливу інфраструктуру, розвиток додатків та програмного забезпечення, що сприяє підвищенню продуктивності в багатьох сферах суспільного життя.

Послуги є ключовою сферою цифрової трансформації, проте, значення цифровізації дотепер не було досліджено для окремих секторів послуг, крім електронної комерції та банкінгу.

І не зважаючи на те, що галузева структура як глобальної економіки, так і національних економік стикається з викликами

<sup>97</sup> Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах у 2018 році . Державна служба статистики України. 2018. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/viktp2018\\_u.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/viktp2018_u.xls)



мінливого економічного, технічного та інституційного середовища, втілення концепції цифровізації в усі бізнес-процеси та економічні відносини дозволить подолати інституційні «пастки» неможливості всеохопного використання сучасних «хмарних» та інших цифрованих технологій населенням та суб'єктами господарювання.

Скорочення обсягів доходів, отриманих у традиційній «нецифровій» формі, вимагає від компанії придивитися до нового цифрового формату бізнес-моделі. Отже, компанії не зможуть цифровізувати власні бізнес-процеси та максимізувати прибутки «цифрового» вектору діяльності без розуміння специфіки трансформацій середовища, у якому споживачі та клієнти роблять усвідомлений вибір, оцінюють та придбають товари, споживають послуги, отримують доступ до суспільних благ, реалізують права та отримують інформацію для ухвалення рішень.

Вважаємо, що в цих умовах компанії, споживачами послуг яких є населення, зобов'язані цифровізувати свою діяльність, принаймні її значну частину, виходячи з наступних міркувань.

По-перше, цифровізація послуг та окремих сервісів дозволяє персоналізувати ці послуги (кастомізувати), максимізувати час доступу споживача до них, що знизить навантаження на системи роботи з клієнтами, підвищить оперативність та зручність проведення операції, а також в цілому сприятиме зростанню задоволеності споживача. Так, за словами К.М. Краус, Н.М. Краус та О.П. Голобородько, «загальною закономірністю проєктів цифрової економіки є орієнтація на конкретного споживача і всебічне використання інформації як рушійного ресурсу, врахування конкретних особливостей конкретного споживача в конкретному місці, і світове використання технологій цифрових трансформацій реальних бізнес-процесів»<sup>98</sup>.

На цьому ж наголошують Чмерук Г.Г., Краліч В.Р., Бурлакова І.А.: «Ще одна характеристика цифрової економіки – персоналізація клієнта. Персоналізація означає, що клієнти отримують індивідуальні продукти і досвід від своїх улюблених брендів, коли і де вони хочуть»<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> Краус К.М., Краус Н.М., Голобородько О.П. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1.

<sup>99</sup> Чмерук Г.Г., Краліч В.Р., Бурлакова І.А. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 97-101.

По-друге, в умовах цифровізації переосмислюється модель взаємодії компанії зі споживачами. Чмерук Г.Г., Краліч В Р., Бурлакова І.А вказують: «Зв'язування активів, постачальників, працівників та зацікавлених сторін за допомогою бездротового зв'язку на базі цифрових платформ дає змогу людям приймати рішення, засновані на даних, тим самим підвищуючи безпеку, ефективність і наочність на підприємстві»<sup>100</sup>. Зокрема, розширюються не тільки інформаційні потоки між компанією, споживачами, а також іншими стейкхолдерами, але й формуються фінансові потоки, створюється середовище інтерактивної взаємодії завдяки інтегрованим програмними рішеннями, персоналізованими користувацьким інтерфейсам, збереженню та оперативному використанню історії такої взаємодії.

По-третє, в цих умовах цифровізоване та персоналізоване середовище надання послуг, яке передбачає введення та надання дозволів на обробку персональних даних, дозволяє здійснювати правочини у формі згоди з умовами надання послуг тощо.

І насамкінець, цифровізація середовища надання послуг та використання «хмарних» сервісів дає змогу модифікації та розширення інструментальних можливостей відповідного цифрового простору, а онлайн-формат сприяє їх фрагментарному або миттєвому впровадженню, зміні умов використання.

Зокрема, Орлова В.М. та Гапанович Я.В. відзначають, що «зважаючи на нормативно-правові аспекти функціонування сфери цифрової економіки, наявний перелік понять та категорій, до складників архітектури цієї сфери слід віднести такі сектори: нормативно-правовий; відкритих даних; електронних фінансів; електронного обліку та звітності; цифрових технологій (ідентифікація, аутентифікація, блокчейн, хмарних обчислень та когнітивних технологій тощо); криптографічного захисту інформації; Інтернет-реклами; електронних ресурсів; електронного менеджменту (контролінг; CRM; електронний документообіг; е-системи управління проектами); е-навчання персоналу та підготовки фахівців<sup>101</sup>». Це сприяє швидкій трансформації форми доступу до інформації та баз даних щодо клієнтської взаємодії, захисту даних, створення

---

<sup>100</sup> Чмерук Г.Г., Краліч В Р., Бурлакова І.А. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 97-101.

<sup>101</sup> Орлов В. М., Гапанович Я. В. Алгоритми цифрової економіки в процесі дистанційного навчання. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 17. С. 90-97.

середовища, безпечною для здійснення операцій, про що йдеться у нашій праці<sup>102</sup>.

Водночас, важливим вектором цифровізації суспільства, який є якраз найбільш актуальним для проблематики даного дослідження, є цифровізація публічних послуг (або поширення електронних громадських сервісів).

Для дослідження вказаних питань нами вивчено підходи зарубіжних вчених і дослідників з питань суспільного сприйняття та значення електронних сервісів для розвитку громадянського суспільства та поліпшення соціально-економічних умов життя населення. Так, дані питання досліджували своїх працях Х. Маргетт (Margetts H.), П. Данліві (Dunleavy P.), М. Густафсон (Gustafsson M.), В. Елін (Elin W.)<sup>103</sup>, Р. Буйя (Buyya R.), Р. Ранджан (Ranjan R.), Р.Н. Кал'єрос (Calheiros R. N.)<sup>104</sup>, Дж. Голдкул (Goldkuhl G.), А. Перссон (Persson A.)<sup>105</sup>, Д. Беланже (Belanche D.)<sup>106</sup>, К. Аксельсон (Axelsson K.), У. Мелін (Melin U.)<sup>107</sup>, Дж. Хайдеманн (Heidemann J.), С. Маштер (Muschter S.), К. Рох (Rauch C.)<sup>108</sup>, М.С. Фітерман (Featherman M. S.), П.А. Павлоу (Pavlou P. A.)<sup>109</sup>, І. Ліндгрєн (Lindgren I.), Дж. Дженсон (Jansson G.)<sup>110</sup>, Л. Ільшаммар (Ilshammar L.), А. Бйорстрєм (Bjurström A.), А. Грєнлунд (Grönlund Å.)<sup>111</sup>, Н. Казаліно (Casalino N.), М. Драолі (Draoli M.), М. Мартіно (Martino

---

<sup>102</sup> L. Sokolenko, T. Ostapenko, O. Kubetska, O. Portna, Thuy Tran .Cryptocurrency the economic nature and features of accounting. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2019. Volume 23. Special Issue 2. URL: <https://www.abacademies.org/articles/cryptocurrency-economic-essence-and-of-accounting-8355.html>

<sup>103</sup> Gustafsson M., Elin W. Safe Online e-Services Building Legitimacy for E-government. A Case Study of Public E-services in Education in Sweden. *JeDEM-eJournal of eDemocracy and Open Government*. 2014. Т. 5. №. 2. С. 155-173.

<sup>104</sup> Buyya R., Ranjan R., Calheiros R. N. Intercloud: Utility-oriented federation of cloud computing environments for scaling of application services. *International Conference on Algorithms and Architectures for Parallel Processing*: Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. С. 13-31.

<sup>105</sup> Goldkuhl G., Persson A. Characteristics of Public E-services: Investigating the E-diamond Model. *PragWeb*. – 2006. С. 166-181.

<sup>106</sup> Belanche D. et al. Trust transfer in the continued usage of public e-services. *Information & Management*. 2014. Т. 51. №. 6. С. 627-640.

<sup>107</sup> Axelsson K., Melin U. Citizens' Attitudes towards Electronic Identification in a Public E-Service Context—An Essential Perspective in the eID Development Process. *International Conference on Electronic Government*: Springer, Berlin, Heidelberg, 2012. С. 260-272.

<sup>108</sup> Heidemann J., Muschter S., Rauch C. How To Increase Public E-Services Usage In Governments-A Case Study Of The German Federal Employment Agency. *ECIS*. 2013. С. 128.

<sup>109</sup> Featherman M. S., Pavlou P. A. Predicting e-services adoption: a perceived risk facets perspective . *International journal of human-computer studies*. 2003. Т. 59. №. 4. С. 451-474.

<sup>110</sup> Lindgren I., Jansson G. Electronic services in the public sector: A conceptual framework . *Government Information Quarterly*. 2013. Т. 30. №. 2. С. 163-172.

<sup>111</sup> Ilshammar L., Bjurström A., Grönlund Å. Public E-Services in Sweden: Old Wine in New Bottles? *Scandinavian Journal of Information Systems*. 2005. Т. 17. №. 2. С. 3.

М.)<sup>112</sup> та інші. Їх науковий доробок став базисом виявлення проблемних питань даного дослідження.

Розглянемо детальніше погляди на досліджувану проблему згаданих вище вчених. «Громадяни повинні потребувати або бажати, і бачити чіткі вигоди від використання електронних засобів масової інформації та сервісів, а не більш традиційних засобів комунікації чи трансакцій», – відзначають Х. Маргетт (Margetts H.), П. Данліві (Dunleavy P.)<sup>113</sup>. Далі в своєму дослідженні вони розвивають думку про те, що переваги громадян від електронного урядування можна досягти за допомогою стимулів для їх заохочення до використання електронних послуг. «Якщо уряд може скоротити витрати, надаючи послуги в електронному вигляді, – пишуть автори, – він повинен прагнути максимального зменшення витрат для громадян, що, в свою чергу, знизить витрати на надання державних послуг»<sup>114</sup>.

Інший підхід пропонують М. Густафсон (Gustafsson M.) та В. Елін (Elin W.)<sup>115</sup>, вказуючи, що «публічні електронні послуги повинні розглядатися з точки зору легітимності <...>. Якщо державні електронні послуги будуть визнані безпечними та надійними, це сприятиме побудові стійкої легітимності»<sup>116</sup>. На нашу думку, передумови побудови легітимності публічних електронних сервісів сприяє надійність інфраструктури їх надання та підтримки, а також інституційне середовище забезпечення безпеки персональних даних.

Однак, як відзначають Дж. Хайдемманн (Heidemann J.), С. Маштер (Muschter S.), К. Рох (Rauch C.)<sup>117</sup>, «хоча електронні послуги допомагають урядам багатьма способами – наприклад, підвищуючи ефективність роботи служб або дозволяючи громадянам брати участь у демократичних процесах, – на сьогоднішній день рівень

---

<sup>112</sup> Casalino N., Draoli M., Martino M. Organizing and Promoting Value Services in Public Sector by a New E-government Approach. *Proceedings of XIV Workshop dei Docenti e Ricercatori di Organizzazione Aziendale*. Università La Sapienza, Rome. 2013.

<sup>113</sup> Margetts H., Dunleavy P. Better Public Services through e-government: *Academic Article in support of Better Public Services through e-government*. 2002.

<sup>114</sup> Margetts H., Dunleavy P. Better Public Services through e-government: *Academic Article in support of Better Public Services through e-government*. 2002.

<sup>115</sup> Gustafsson M., Elin W. Safe Online e-Services Building Legitimacy for E-government. A Case Study of Public E-services in Education in Sweden. *JeDEM-eJournal of eDemocracy and Open Government*. 2014. Т. 5. №. 2. С. 155-173.

<sup>116</sup> Gustafsson M., Elin W. Safe Online e-Services Building Legitimacy for E-government. A Case Study of Public E-services in Education in Sweden. *JeDEM-eJournal of eDemocracy and Open Government*. 2014. Т. 5. №. 2. С. 155-173.

<sup>117</sup> Heidemann J., Muschter S., Rauch C. How To Increase Public E-Services Usage In Governments-A Case Study Of The German Federal Employment Agency. *ECIS*. 2013. С. 128.

використання електронних послуг громадян все ще відстає від очікувань у багатьох країнах»<sup>118</sup>. Ці ж тенденції були проаналізовані нами вище за даними Digital Economy and Society Index<sup>119</sup>.

Зауважимо, що описані вище умови цифровізації світової економіки та національних економік, а також відповідні процеси цифровізації бізнес-процесів компаній вимагають переосмислення особливостей теорії, методології та організації бухгалтерського обліку, а також прикладних аспектів реалізації його можливостей.

Базуючись на логіці розвитку інноваційного підприємництва в умовах цифровізації, вважаємо за доцільне покласти їх в основу концептуалізації системи бухгалтерського обліку в умовах цифровізації.

Таблиця 1.5. Логічний зв'язок елементів цифровізації з напрямками модернізації системи бухгалтерського обліку

Елемент цифровізації*	Вектори модернізації системи бухгалтерського обліку**
Digital (цифрове) середовище	1. Удосконалення системи матеріально-технічної та електронно-інформаційної підтримки функціонування системи бухгалтерського обліку 2. Створення інституційного середовища реалізації функцій системи бухгалтерського обліку у цифровому середовищі підприємства
Digital (цифрове) управління	1. Урегулювання системи повноважень суб'єктів щодо використання цифрових засобів системи бухгалтерського обліку 2. Створення належного нормативно-правового поля ідентифікації суб'єктів ведення бухгалтерського обліку та стейкхолдерів для доступу до інформаційного масиву відкритих даних, а також ідентифікація їх подальшого використання
Digital (цифрова) культура	1. Формування компетенцій фахівців з бухгалтерського обліку щодо виконання облікових процедур у цифровому середовищі 2. Підтримка системи дотримання професійної етики суб'єктів організації та ведення бухгалтерського обліку відповідно до умов бізнес-процесів та трансформації форм комунікації зі стейкхолдерами
Digital (цифрова) стратегія	1. Імплементація завдань цифровізації бізнес-процесів підприємства та зокрема його інформаційної системи у наскрізну стратегію підприємства 2. Адаптація стратегічних та тактичних цілей цифровізації бізнес-процесів до тенденцій масштабування бізнесу, його інтернаціоналізації

\* За Швиданенко Г.О., Теплюк М.А.<sup>120</sup>

\*\* Власна розробка автора

<sup>118</sup> Heidemann J., Muschter S., Rauch C. How To Increase Public E-Services Usage In Governments-A Case Study Of The German Federal Employment Agency. *ECIS*. 2013. С. 128.

<sup>119</sup> Digital Economy and Society Index . URL: <https://digital-agenda-data.eu/datasets/desi/visualizations>

<sup>120</sup> Швиданенко Г. О., Теплюк М. А. Сучасні тренди розвитку інноваційного підприємництва //Економіка та держава. – 2018. – №. 5. – С. 89-92.

У табл. 1.5 продемонстровано авторське бачення модернізації системи бухгалтерського обліку у контексті її зв'язку з концептуальними елементами цифровізації.

При цьому специфічний інструментарій, використовуваний для ведення бухгалтерського обліку у цифровому середовищі, зазнає суттєвих трансформацій, як і порядок застосування елементів методу бухгалтерського обліку. Крім того, організаційно-методологічні засади бухгалтерського обліку також модифікуються в умовах прагнення компаній до адаптації власних бізнес-моделей та пошуку шляхів оптимізації та захисту її інформаційних систем.

Зауважимо про дуалістичний характер наслідків цифровізації для системи бухгалтерського обліку підприємства. З одного боку, стикаємося з новими викликами та загрозами цифровізації системи бухгалтерського обліку – перш за все, кіберзагрозами. Проте, значними є також ризики, пов'язані з недоліками інституційного середовища як на мікро-, так і на макрорівні. На рівні системи національного законодавства нагальною потребою є систематизація вимог щодо засад забезпечення належної реалізації цифрового підпису та легітимізація інших засобів аутентифікації для здійснення фінансових трансакцій. Засоби, якими користуються клієнти компанії (фізичні особи) при використанні її онлайн-сервісів, становлять базис для підтвердження підстав здійснення господарської операції, хоча по суті і здійснюються без використання цифрового підпису. Ці ж питання характерні і для державних електронних сервісів, які використовуються одночасно і фізичними, і юридичними особами, а тому мають бути безпечними та надійними. Це один з прикладів організаційних аспектів, які потребують урегулювання, проте, також розбудови вимагає телекомунікаційна інфраструктура надання таких послуг, а також їх постійна інформаційна підтримка.

Процеси цифровізації бізнес-процесів сучасних компаній вимагають переосмислення особливостей теорії, методології та організації бухгалтерського обліку, а також прикладних аспектів реалізації його можливостей.

Вважаємо за доцільне концептуалізувати авторське бачення модернізації системи бухгалтерського обліку у контексті її зв'язку з елементами цифровізації.

Зокрема, виходячи з особливостей цифрового середовища, необхідно встановити ряд векторів модернізації самих засобів створення та підтримки системи бухгалтерського обліку. Враховуючи,

що облікові системи компаній давно вже існують у інформатизованому середовищі, основними засобами їх створення та функціонування є, перш за все, належного рівня матеріально-технічна база, яка, виходячи з потужності інформаційних систем повинна оперативно модернізуватися для сприяння її безпечності та стійкості до збоїв та кіберзагроз. Крім того, формування телекомунікаційних зв'язків на основі внутрішніх та зовнішніх (в т.ч. глобальних) інформаційних мереж є життєво необхідною умовою використання хмарних сервісів, комунікації через фірмовий сайт, використання файлових обмінників, що дозволить, окрім іншого, здійснювати віддалену електронно-інформаційну підтримку функціонування системи бухгалтерського обліку. Вказані міркування стали основою виділення окремих бізнес-процесів у діяльності досліджуваних нами керуючих компаній у сфері ЖКГ (див. п.2.2), адже успішне функціонування їх облікових систем та формування належної інформаційної підтримки операційної діяльності обслуговування споживачів житлово-комунальних послуг є неможливими без матеріально-технічної та програмно-технологічної бази.

Створення інституційного середовища реалізації функцій системи бухгалтерського обліку у цифровому середовищі підприємства є необхідним для забезпечення легітимності виконання трансакцій у системі бухгалтерського обліку, для яких раніше обов'язковою умовою була наявність паперового документу з «мокрими» печатками та підписами. Тому, перш ніж модернізувати організаційно-методичні засади системи бухгалтерського обліку, необхідною є розробка регламентів та протоколів для доступу до інформації, її розміщення та використання, санкціонування операцій тощо.

Тому, слід вказати на інший вектор модернізації – побудову цифрового управління системою бухгалтерського обліку. В його межах, перш за все, слід урегулювати систему повноважень суб'єктів щодо використання цифрових засобів системи бухгалтерського обліку. В подальшому обов'язковим кроком є створення належного нормативно-правового поля ідентифікації суб'єктів ведення бухгалтерського обліку та стейкхолдерів для доступу до інформаційного масиву відкритих даних, а також ідентифікація їх подальшого використання.

Етичні загрози та ризики цифровізації вимагають формування цифрової культури у системі бухгалтерського обліку. Йдеться не

тільки про забезпечення достовірності даних бухгалтерського обліку та прозорість фінансової звітності, але, перш за все, про формування компетенцій фахівців з бухгалтерського обліку щодо виконання облікових процедур у цифровому середовищі. Це в цілому сприятиме підтримці професійної етики суб'єктів організації та ведення бухгалтерського обліку відповідно до умов бізнес-процесів та трансформації форм комунікації зі стейкхолдерами.

Проте, найголовніше, що цифрова стратегія стала частиною загальної стратегії компанії, що дозволить імплементувати завдання цифровізації бізнес-процесів підприємства та зокрема його інформаційних систем у наскрізну стратегію підприємства. А адаптація стратегічних та тактичних цілей цифровізації бізнес-процесів до тенденцій масштабування бізнесу, його інтернаціоналізації дозволить оперативно реагувати на ризики середовища діяльності компанії в умовах відкритої економіки.



## 1.2. Галузеві особливості діяльності керуючих компаній сфери ЖКГ та їх вплив на організаційно-методичні положення бухгалтерського обліку

Бурхливий розвиток сфери послуг у всьому світі та поширення концепції клієнтоорієнтованого бізнесу на ринку послуг вимагає від нашої держави модернізації системи ведення бізнесу в усіх видах сервісної діяльності. Натомість підприємства сфери послуг все більше трансформують систему користувацьких сервісів, що роблять надання послуг комфортніших для кінцевих споживачів. Такий підхід нині обрали і підприємства сфери житлово-комунального господарства. Перш за все, ми знаходимося в процесі трансформації самої системи житлово-комунального господарства та появи альтернативних організаційно-правових форм побутового обслуговування споживачів. Така трансформація мала на меті демонополізацію досліджуваної нами галузі, розширення спектру операторів даного ринку через активне залучення приватних компаній до організації житлово-побутового обслуговування домогосподарств.

Питання організаційно-методичних положень встановлення та регулювання тарифів на житлово-комунальні послуги досліджували у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні вчені та дослідники, як Н.М. Матвєєва<sup>121</sup>, В.В. Тітяєв<sup>122</sup>, Н.О. Гура<sup>123</sup>, М.В. Квасниця<sup>124</sup>, П.О. Яковлев<sup>125</sup>, О.В. Захарова<sup>126</sup>, Я.В. Драпеза<sup>127</sup>.

Окремо слід вказати на науковий доробок авторів, які досліджують питання організації та методики бухгалтерського обліку, проте, у своїй дослідженнях піднімають питання галузевих особливостей житлово-комунального господарства та відповідних факторів функціонування операторів даного ринку. Серед цих авторів

---

<sup>121</sup> Матвєєва Н. М. Щодо формування економічно обґрунтованих тарифів на житлово-комунальні послуги. *Комунальное хозяйство городов*. 2006. №. 68. С. 115-122.

<sup>122</sup> Тітяєв В. В. Моніторинг платежів населення за житлово-комунальні послуги. *Комунальное хозяйство городов*. 2009. №. 89. С. 253-257.

<sup>123</sup> Гура Н. О. Система формування тарифів на житлово-комунальні послуги. *Фінанси України*. 2007. №. 4. С. 69-76.

<sup>124</sup> Квасниця М. В. Проблеми реформування сфери житлово-комунальних послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. №. 17 (1). С. 90-93.

<sup>125</sup> Яковлев П. О. Суб'єкти адміністративно-правового регулювання тарифів на житлово-комунальні послуги. *Право і суспільство*. 2015. №. 4 (2). С. 143-148.

<sup>126</sup> Захарова Е. В. Роль жилищно-комунальних услуг в решении социальных проблем общества. *Вестник Иркутского государственного технического университета*. 2009. №. 3 (39).

<sup>127</sup> Драпеза Я. В. Регіональні складові реформування житлово-комунального господарства : дис... канд. екон. наук: 08.00.05 / Харківський національний університет. Харків, 2017. 212 с.

– Архипенко С.В.<sup>128</sup>, Бенько І.Д.<sup>129</sup>, Брік С.В.<sup>130</sup>, Гавриленко В.<sup>131</sup>, Гура Н.<sup>132</sup>, Овсій О.Д.<sup>133</sup>, Коцюрба О.Ю.<sup>134</sup>, Краївська І. А.<sup>135</sup>, Монастирська Т. Б.<sup>136</sup>, Островерха Р. Е.<sup>137</sup>, Панченко Н. І., Гордієнко І. М.<sup>138</sup>, Степаненко О. І., Чернищенко Я. Г.<sup>139</sup> та інші.

Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) країни має виключне соціально-економічне значення, адже, будучи сферою побуту населення, забезпечує рівень соціально-економічного розвитку домогосподарств як первинних ланок національного господарства, створює умови для повноцінного та безпечного розвитку людей в країні, надаючи їм побутові блага. Ця думка також прослідковується у працях вчених і дослідників. Зокрема, І.Д. Бенько вказує, що «житлово-комунальні послуги характеризуються приналежністю до групи життєзабезпечення, мають соціальну значимість і не можуть бути замінені»<sup>140</sup>, називаючи при цьому саме ЖКГ однією з

<sup>128</sup> Архипенко С. В. Житлово-комунальне господарство як об'єкт обліку: необхідність та особливості обліку витрат та калькулювання собівартості в сфері ЖКГ. *Причорноморські економічні студії*. 2017. №. 13 (1). С. 136-139.

<sup>129</sup> Бенько І. Д. Особливості організації обліку та контролю фінансово-господарської діяльності об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ). *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 29(2). С. 146-149.

<sup>130</sup> Брік С. В. Деякі особливості організації бухгалтерського обліку та аудиту ОСББ. *Журнал Київського університету ринкових відносин Економіка. Бізнес-адміністрування*. Право. 2017. № 2(2). С. 243-253. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30838/3/2017\\_Brik\\_Deiaqi\\_osoblyvosti\\_orhanizatsii.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30838/3/2017_Brik_Deiaqi_osoblyvosti_orhanizatsii.pdf)

<sup>131</sup> Гавриленко В. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю житлово-комунального господарства регіону. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 36(3). С. 18-22

<sup>132</sup> Гура Н. Визначення та облік податків у житлово-комунальному господарстві в контексті законодавчих змін. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2011. №. 9. С. 17-20.

<sup>133</sup> Овсій О. Д. Удосконалення обліку в ОСББ при дольовому фінансуванні робіт по відновленню житлового будинку. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр.* 2010. Вип. 18, ч. 1. С. 170-176.

<sup>134</sup> Коцюрба О. Ю. Механізми формування фінансового забезпечення діяльності підприємств житлово-комунального господарства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. №. 11. С. 236-241.

<sup>135</sup> Краївська І. А. Організація бухгалтерського обліку в об'єднаннях співвласників багатоквартирних будинків. *Научно-технічний збірник. Комунальне господарство*. 2004. №. 56. С. 194-197.

<sup>136</sup> Монастирська Т. Б. Об'єкти обліку організації з обслуговування житлового фонду. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. №. 1. С. 152-157.

<sup>137</sup> Островерха Р. Е. Шляхи вдосконалення бухгалтерського обліку: організаційний аспект. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2017. №. 1. С. 167-175.

<sup>138</sup> Панченко Н. І., Гордієнко І. М. Особливості дослідження розрахунку тарифу на послуги з утримання будинків, споруд і прибудинкових територій об'єднань співвласників багатоквартирного будинку. *Теорія та практика судової експертизи і криміналістики*. 2014. №. 14. С. 344-351.

<sup>139</sup> Степаненко О. І., Чернищенко Я. Г., Чернищенко Я. Г. Формування та документування облікової інформації про об'єкти основних засобів: концептуальний підхід. *Міжнародні економічні відносини на сучасному етапі: проблеми та розвиток* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпропетровськ, 4-5 берез. 2016 р. Дніпропетровськ, 2016. С. 110-114.

<sup>140</sup> Бенько І. Д. Особливості організації обліку та контролю фінансово-господарської діяльності об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ). *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 29(2). - С. 146-149

найважливіших галузей національної економіки, що «суттєво впливає на розвиток економічних відносин у державі, завжди була в полі зору державних структур та населення»<sup>141</sup>. Це вимагає, на нашу думку, перегляду питання контрольованості економічної діяльності у сфері ЖКГ, про що мова буде йти у наступних розділах.

Крім того, ЖКГ є сферою, що становить елемент еколого-орієнтованих трансформації регіонального розвитку, зокрема підтримки збалансованого використання ресурсів, в тому числі енергоносіїв, управління відходами домогосподарств та безпечного поводження з ними, впровадження енергозбереження.

«Для споживача життєво необхідно своєчасно та безперебійно отримувати якісні комунальні послуги. Неякісне питне водопостачання або його відсутність – загроза здоров'ю нації. Неякісне надання послуги з централізованого теплопостачання – загроза безпечним умовам проживання населення в зимовий період», – йдеться у Програмі Концепції державної політики щодо досягнення цілі 10.5 «Українці отримують якісні комунальні послуги» Програми діяльності Кабінету Міністрів України<sup>142</sup>.

«Фінансово-господарська діяльність підприємств ЖКГ, – пише В. Гавриленко, – багато в чому залежить від зовнішніх факторів, які поки що не сприяють позитивному вирішенню найболючіших проблем. Тому не можна розглядати реформу ЖКГ лише на рівні держави. Вона має бути законодавчо, організаційно та економічно забезпечена на чотирьох рівнях: на рівні державних органів виконавчої влади; місцевих адміністрацій та органів місцевого самоврядування; житлово-комунальних підприємств різних форм власності; споживачів послуг»<sup>143</sup>. Саме з причини надзвичайної соціальної значущості сфера ЖКГ завжди знаходилася під контролем органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а питання надання житлово-комунальних послуг та тарифи на них займали чільне місце у політичних програмах партій та векторах державної політики. Це також визначає в подальшому інструменти державної політики у сфері ЖКГ.

---

<sup>142</sup> ПРОЕКТ Концепції державної політики щодо досягнення цілі 10.5 «Українці отримують якісні комунальні послуги» Програми діяльності Кабінету Міністрів України. Кабінет Міністрів України. URL: <https://program.kmu.gov.ua/meta/ukrainci-otrimuut-akisni-komunalni-poslugi>

<sup>143</sup> Гавриленко В. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю житлово-комунального господарства регіону. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 36(3). С. 18-22.

В цілому система ЖКГ включає не тільки житловий фонд, адміністративні будинки та прибудинкові території. У своєму дослідженні галузевих характеристик ЖКГ С.В. Архипенко структурує його наступним чином: «Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) складається з комплексу галузей та видів економічної діяльності, об'єднаних метою діяльності, власністю та підпорядкованістю. У цілому ЖКГ складається з двох основних галузей – житлового господарства і комунального господарства, які, у свою чергу, поділяються на підгалузі. Основними підгалузями ЖКГ є такі: експлуатація житлового фонду, централізоване водопостачання та водовідведення, комунальна теплоенергетика, санітарна очистка, дорожньо-мостове господарство, зовнішнє освітлення, ритуальні послуги, ліфтове господарство»<sup>144</sup>. Проте, також до інфраструктури ЖКГ слід віднести сукупність експлуатаційних компаній, ремонтно-будівельних підприємств, а також енергетичних компаній та транспортних компаній, що, взаємодіючи між собою, утворюють систему розвитку та підтримки інфраструктури житлово-побутового обслуговування населення та місцевої громади. При цьому сфера ЖКГ становить окрему галузь національної економіки з притаманними їй рисами розвитку та механізмами взаємодії економічних агентів, метою якої є комплексне задоволення житлово-побутових потреб населення, а також суб'єктів господарювання в послугах енерго-, тепло- та водопостачання, водовідведення, поводження з побутовими відходами. І цю сферу сміливо можна назвати елементом системи стійкого розвитку життя населення та функціонування суспільства.

За словами Н.М. Матвєєвої, «проблеми незбалансованості інтересів виробників і споживачів житлово-комунальних послуг накопичувалися десятиліттями і особливо загострилися у період переходу ЖКГ до багатоукладної економіки, розвитку ринкових відносин»<sup>145</sup>. Це пояснюється тим, що інституційне середовище розвитку системи управління житлово-комунальним обслуговуванням населення зводилося до функціонування радянської моделі. На цьому ж базисі по суті здійснювалася взаємодія суб'єктів економічних відносин щодо надання таких послуг. Система майже не змінилася із переходом до розбудови ринкових механізмів господарювання в

<sup>144</sup> Архипенко С. В. Житлово-комунальне господарство як об'єкт обліку: необхідність та особливості обліку витрат та калькулювання собівартості в сфері ЖКГ. *Причорноморські економічні студії*. 2017. №. 13 (1). С. 136-139.

<sup>145</sup> Матвєєва Н. М. Щодо формування економічно обґрунтованих тарифів на житлово-комунальні послуги. *Комунальное хозяйство городов*. 2006. №. 68. С. 115-122.

Україні на початку 90-х років, оскільки риси командно-адміністративних методів управління сферою житлово-комунального господарства перейшли у сферу місцевих комунальних підприємств.

Ефективністю та результативністю діяльності таких підприємств ніхто не переймався, адже у житлово-комунальному господарстві про розвиток конкурентного середовища та нарощення конкурентних переваг шляхом удосконалення системи побутових послуг, підвищення дієвості управління житловим фондом не йшлося. На той момент сфера ЖКГ належала до сфери посиленого державного управління та контролю, дотувалася державою по мірі можливостей. Проте, застарілий житловий фонд та технічно недосконала комунальна інфраструктура все більше вимагали інвестицій у їх модернізацію, що було неможливим на етапі майже відсутньої після перебудови ділової активності, зниження рівня життя населення та нестачі фінансових ресурсів.

Досліджуючи особливості перебудови сфери ЖКГ у середині 2000-х років, Н.В. Матвєєва наголошувала, що «нова тарифна політика ЖКГ повинна мати комплексний підхід. Його реалізація націлена на сприяння зміні існуючої раніше моделі господарської системи, оздоровлення механізму фінансування і створення умов для подальшого розвитку реформи: урегулювання найважливіших господарсько-фінансових пропорцій галузей міського господарства, удосконалення структури управління і стимулювання їх економічної ефективності, включаючи ефективність і якість надання послуг, а також стабілізація соціально-економічних та політичних умов в регіоні»<sup>146</sup>. По суті, ця модель лягла в основу системи трансформації сфери ЖКГ в останні роки – у частині модернізації структури управління економічною ефективністю операторів житлово-комунальних послуг, зокрема, управління якістю їх надання. Разом з тим, вважаємо, до цих пір лишаються неурегульованими найважливіші господарсько-фінансові пропорції галузей міського господарства, в тому числі на рівні національної економіки, адже, наявні значні диспропорції у рівнях вартості житлово-комунальних послуг на рівні окремих областей.

До останнього часу сфера ЖКГ мала риси високо монополізованого сектору економіки і, не дивлячись на окремі обмеження, які діють при встановленні тарифів на житлово-

---

<sup>146</sup> Матвєєва Н. М. Щодо формування економічно обґрунтованих тарифів на житлово-комунальні послуги . *Комунальное хозяйство городов*. 2006. №. 68. С. 115-122.

комунальні послуги, зокрема, обмеження рівня норми прибутку, монополізм у сфері ЖКГ знижував мотивацію суб'єктів до впровадження більш ефективних моделей діяльності.

Нині монополізм у сфері ЖКГ різко зменшується. Навіть у традиційно монополізованих сферах енерго-, водо- та газопостачання ліквідується більшість бар'єрів для входження на ринок.

Зауважимо однак, що висока концентрація компаній на ринку ЖКГ, зокрема так званих керуючих компаній, дозволяє досягти з мікроекономічної точки зору «ефекту масштабу», оскільки в цьому разі споживачам не одного, а численних багатоквартирних будинків надаються різні пакети комплексних послуг житлово-комунального обслуговування. Крім того, за своєю природою житлово-комунальні послуги є масовими та мають перманентний характер попиту. Адже даний вид послуг задовольняє найважливіші життєві потреби людини.

З цієї характеристики є ряд важливих зауважень, врахування яких буде використовуватися керуючими компаніями при моделюванні своїх бізнес-процесів та прогнозуванні обсягів надання послуг в майбутніх періодах.

Зокрема:

1) ніша, яку матиме керуюча компанія або інших оператор ринку сфери ЖКГ, визначатиметься не приростом чи убутком чисельності споживачів, а перерозподілом існуючого ринку між конкуруючими компаніями. Так, керуючій компанії доцільно використовувати формування пропозицій цінності для власних клієнтів на основі персоналізованого підходу до вирішення проблем споживання; гнучкої політики формування пакетів житлово-комунальних послуг; підвищення якості послуг та цифровізації взаємодії зі споживачами. Відповідно, це вимагає від системи бухгалтерського обліку адаптивності та гнучкості у формуванні житлово-комунальних послуг, що будуть об'єктами калькулювання собівартості;

2) наявність закономірностей у споживанні житлово-комунальних послуг за сезонами, часом доби, величиною домогосподарств тощо, що дозволяє посилити прогностичне значення даних, що формуються в системі бухгалтерського обліку, та визначити перспективні показники інтенсивності споживання, обсяги ресурсів, необхідних для обслуговування та ремонту інфраструктури, можливої величини заборгованості за спожиті житлово-комунальні послуги.

З іншого боку, існуючі варіації житлово-комунального обслуговування населення в межах діючого правового поля (мова тут йде про специфіку цивільно-правової організації обслуговування окремого багатоквартирного будинку) обумовлюють складність поділу сфер відповідальності суб'єктів таких правовідносин, що регулюється виключно договором між сторонами. Саме тому інституційне забезпечення відносин у сфері ЖКГ має бути удосконалене, в першу чергу, виходячи з соціально-економічного значення житлово-комунальних послуг для забезпечення гідних умов життя (в цьому разі йдеться про удосконалення механізмів надання пільг, реструктуризації заборгованості категорій населення з низьким рівнем життя); а по-друге, важливим є створення механізмів функціонування сфери ЖКГ, адаптивних до динамічного середовища існування. Так, інституційне середовище, у якому здійснюється регулювання процесів діяльності у сфері ЖКГ, повинно бути орієнтоване на впровадження цифрових технологій у діяльність компаній даної сфери, прогнозування ними розвитку власних бізнес-процесів на основі «великих даних» та смарт-персоналізацію взаємодії цих компаній зі споживачем.

Тому надалі нами досліджено питання існуючої системи нормативно-правового регулювання сфери ЖКГ та стратегій реформування даної сфери.

Як вказує М.В. Квасниця, «в Україні дана сфера стає об'єктом активного реформування, що зумовлено низкою неефективних явищ та невирішених проблем, зокрема: неякісним наданням житлово-комунальних послуг, низьким рівнем поінформованості населення щодо цих послуг, неузгодженістю норм законодавства і відсутністю в ньому певних норм щодо регулювання взаємовідносин споживачів і виробників житлово-комунальних послуг, встановленням високих цін і справлянням плати за послуги, недосконалістю тарифної політики, недостатнім бюджетним фінансуванням ремонту житлового фонду, пасивним ставленням мешканців до утримання приміщень загального користування і прибудинкових територій»<sup>147</sup>. А, виходячи з обґрунтованої вище соціально-економічної значимості сфери ЖКГ, в Україні до основних засад внутрішньої політики в економічній сфері віднесено, серед іншого, «реформування житлово-комунального господарства, забезпечення доступності комунальних послуг та

---

<sup>147</sup> Квасниця М. В. Проблеми реформування сфери житлово-комунальних послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. № 17 (1). С. 90-93.

підвищення їх якості, залучення мешканців до управління об'єктами житлово-комунального господарства»<sup>148</sup>.

При цьому, в останні роки посилення комплексності політики у сфері ЖКГ забезпечується діяльністю Міністерства розвитку громад та територій. Зокрема, задекларовано, що його Місія реалізується шляхом «... забезпечення комфортних та безпечних умов проживання населення України...»<sup>149</sup>.

А для реалізації конкретних заходів за цим вектором у складі Міністерства розвитку громад та територій функціонують Директорат житлово-комунального господарства (у складі експертних груп з питань технічного регулювання у сфері житлово-комунального господарства; з питань водопостачання та водовідведення; у сфері тепlopостачання; з питань державних програм та проєктів), а також Директорат житлової політики та благоустрою (у складі експертних груп з питань житлової політики; з питань надання житлово-комунальних послуг населенню; з питань благоустрою та поведіння з побутовими відходами; з питань комунального обслуговування).

Відзначимо, що така структура галузевого міністерства розкриває галузеві особливості розвитку ЖКГ, адже функціональні вектори діяльності вказаних департаментів сконцентровані за основними ланками діяльності економічних агентів у сфері ЖКГ.

В цілому ж діяльність Міністерства орієнтована на сім основних цілей, які розкриті у Плані діяльності Міністерства<sup>150</sup>, з яких одна – «українці отримують якісні комунальні послуги».

На нашу думку, для цілей даного дослідження слід диференціювати описані Урядом України проблеми за рівнями їх прояву, адже в подальшому це дозволить встановити інтереси стейкхолдерів діяльності керуючих компаній (табл. 1.6).

---

<sup>148</sup> ПРОЕКТ Концепції державної політики щодо досягнення цілі 10.5 «Українці отримують якісні комунальні послуги» Програми діяльності Кабінету Міністрів України. Кабінет Міністрів України. URL: <https://program.kmu.gov.ua/meta/ukrainci-otrimuut-akisni-komunalni-poslugi>

<sup>149</sup> ПРОЕКТ Концепції державної політики щодо досягнення цілі 10.5 «Українці отримують якісні комунальні послуги» Програми діяльності Кабінету Міністрів України. Кабінет Міністрів України. URL: <https://program.kmu.gov.ua/meta/ukrainci-otrimuut-akisni-komunalni-poslugi>

<sup>150</sup> План діяльності міністерства. Міністерство розвитку громад та територій України . URL: <http://www.minregion.gov.ua/about/plan-diyalnosti-ministerstva/>



Таблиця 1.6. Аналіз рівня керованості існуючих проблем у сфері якості комунальних послуг за рівнями їх проявів

Причини (виділені на основі <sup>151</sup> )	Сторони відносин у сфері ЖКГ*		
	ОУ	КК	СП
Причина 1 – Неєфективна діяльність Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг	+		
Причина 2 – Незадовільний фінансово-господарський стан підприємств житлово-комунального господарства		+	
Причина 3 – Інвестиційна непривабливість сфери житлово-комунальних послуг		+	
Причина 4 – Зношеність основних фондів житлово-комунальної інфраструктури		+	
Причина 5 – Недофінансування централізованого водопостачання, тепlopостачання і постачання гарячої води органами місцевого самоврядування	+		
Причина 6 – Низька якість питної води	+		
Причина 7 – Відсутність довгострокового планування тепlopостачання		+	
Причина 8 – Низька обізнаність споживачів житлово-комунальних послуг щодо своїх прав та ключових елементів реформи сфери комунальних послуг			+
Причина 9 – Незахищеність споживача житлово-комунальних послуг	+		

\* Умовні позначення:

ОУ – органи державного управління та/або місцевого самоврядування; КК – керуюча компанія та/або інші оператори ринку житлово-комунального обслуговування;

СП – споживач житлово-комунальних послуг

При цьому аналіз змісту проблеми дозволив встановити рівень, на якому прояв проблеми може стати керованим, а отже причина появи комплексної проблеми може бути вирішена саме на конкретному рівні. В подальшому ми сконцентруємо увагу на визначенні векторів адаптації бізнес-процесів керуючої компанії з метою формування організаційно-методичних положень їх обліково-інформаційного та контрольного забезпечення.

Таким чином, нами встановлено чотири основні причини системних проблем у сфері ЖКГ які можуть бути контрольовані керуючою компанією (виділено темним), зокрема:

1) незадовільний фінансово-господарський стан підприємств ЖКГ; 2) інвестиційна непривабливість сфери житлово-комунальних послуг; 3) зношеність основних фондів житлово-комунальної інфраструктури; 4) відсутність довгострокового планування.

<sup>151</sup> ПРОЕКТ Концепції державної політики щодо досягнення цілі 10.5 «Українці отримують якісні комунальні послуги» Програми діяльності Кабінету Міністрів України. Кабінет Міністрів України. URL: <https://program.kmu.gov.ua/meta/ukrainci-otrimuut-akisni-komunalni-poslugi>

Так, незадовільний фінансово-господарський стан підприємств ЖКГ обумовлює неспроможність оновлення матеріально-технічної бази, впровадження сучасних енергозберігаючих технологій, розробки комплексних інформаційно-комп'ютерних систем з користувацькими інтерфейсами для взаємодії зі споживачами. Все це призводить в подальшому до понаднормових витрат на експлуатацію такої матеріальної бази, високої аварійності системи та інфраструктури будинків та прибудинкових територій, а також в подальшому означає зростання потреби у капітальних інвестиціях. «Втрати теплової енергії в інженерних мережах за 2018 рік становили 10,6 млн Гкал, що становить 10,8% від загальної кількості реалізованої теплової енергії. На якість тепла систем централізованого тепlopостачання негативно впливає незадовільний стан мереж, відсоток їх зношеності, що становить у різних регіонах від 30 % до 70 %, несвоєчасні проведення капітальних та поточних планово-профілактичних ремонтів та ліквідації аварій»<sup>152</sup>.

За даними, оприлюдненими в Концепції державної політики щодо досягнення цілі 10.5 «Українці отримують якісні комунальні послуги» Програми діяльності Кабінету Міністрів України, у цій сфері фіксується «значне зростання обсягів збитків (за 2011 рік – 2,0 млрд грн, а за 9 місяців 2019 року – 5,9 млрд грн); зростання кредиторської (станом на 01.01.2011 – 13,2 млрд грн, а станом на 01.10.2019 – 51,4 млрд грн) та дебіторської (станом на 01.01.2011 – 8,9 млрд грн, а станом на 01.10.2019 – 23,4 млрд грн) заборгованостей; приріст заборгованості з різниці в тарифах (станом на 01.01.2016 – 3,4 млрд. грн (по підприємствах ТКЕ та ВКГ), а станом на 01.09.2019 лише по підприємствах ТКЕ – 14,7 млрд. грн.)»<sup>153</sup>.

Разом з тим, слушною є думка В.В. Тітяєва, який зазначив: «...основним ключем, за допомогою якого можна радикально покращити фінансовий стан підприємств ЖКГ, має бути відмова від поширеної в Україні системи тарифного регулювання методом "втрати-плюс", оскільки в тарифі враховується повний обсяг витрат, фактично понесених суб'єктом господарювання, серед яких є й неефективні, обумовлені нераціональним господарюванням.

---

<sup>152</sup> ПРОЕКТ Концепції державної політики щодо досягнення цілі 10.5 «Українці отримують якісні комунальні послуги» Програми діяльності Кабінету Міністрів України. Кабінет Міністрів України. URL: <https://program.kmu.gov.ua/meta/ukrainci-otrimuut-akisni-komunalni-poslugi>

<sup>153</sup> ПРОЕКТ Концепції державної політики щодо досягнення цілі 10.5 «Українці отримують якісні комунальні послуги» Програми діяльності Кабінету Міністрів України. Кабінет Міністрів України. URL: <https://program.kmu.gov.ua/meta/ukrainci-otrimuut-akisni-komunalni-poslugi>

Цей принцип поступово привів до того, що в багатьох комунальних організаціях головними фахівцями стали не інженери, що можуть знижувати виробничі втрати, а економісти, які уміють переконливо довести необхідність максимального збільшення витрат свого підприємства»<sup>154</sup>. Додамо, що в цьому аспекті ситуація погіршується не тільки непрозорістю здійснення тарифних розрахунків, але й низькою обізнаністю споживачів, адже, як правило, вони не вдаються в подробиці формування ціни та виникнення витрат, а оператори ЖКГ таку інформацію не розкривають.

На цьому тлі очевидним є низький рівень інвестиційної привабливості сфери ЖКГ, зокрема через незадовільний технічний стан існуючих основних засобів, високий рівень їх зношеності, значну енергоємність існуючих господарських систем, високий рівень витрат тепла тощо.

В цілому ж Кабінет Міністрів України ставить собі за мету «збільшення кількості громадян, які задоволені отриманими комунальними послугами, до 80%; зменшення обсягу скарг споживачів на якість комунальних послуг»<sup>155</sup>. У зв'язку з цим, на нашу думку, суттєвого реформування вимагає система роботи з клієнтами у цифровому середовищі, адже саме інструментарій «хмарних» сервісів для взаємодії між надавачами та споживачами житлово-комунальних послуг дозволяють зробити середовище споживання таких послуг та проведення розрахунків за них більш прозорим. Зауважимо до того ж, що формування масивів даних про безпосередню взаємодію зі споживачами, а також взаємодію споживачів з інтерфейсом користувацької платформи створює можливості для:

– визначення нормальних обсягів споживання житлово-комунальних послуг (наприклад, сезонних), що дозволяє в подальшому прогнозувати їх обсяги з урахуванням сезонності, величини домогосподарств, а також визначати статистично аномальні відхилення від споживання, що можуть свідчити про викривлення фактичних показників споживання;

---

<sup>154</sup> ПРОЕКТ Концепції державної політики щодо досягнення цілі 10.5 «Українці отримують якісні комунальні послуги» Програми діяльності Кабінету Міністрів України. Кабінет Міністрів України. URL: <https://program.kmu.gov.ua/meta/ukrainci-otrimuut-akisni-komunalni-poslugi>

<sup>155</sup> ПРОЕКТ Концепції державної політики щодо досягнення цілі 10.5 «Українці отримують якісні комунальні послуги» Програми діяльності Кабінету Міністрів України. Кабінет Міністрів України. URL: <https://program.kmu.gov.ua/meta/ukrainci-otrimuut-akisni-komunalni-poslugi>

– здійснення управління постійними та змінними витратами, адже ці дані становлять базис для розрахунку нормальної сезонної потужності;

– визначення типових для окремих користувачів/домогосподарств обсягів заборгованості за спожиті житлово-комунальні послуги, що дає змогу керуючій компанії планувати надходження коштів в межах стратегії управління ліквідністю;

– надсилання повідомлень про стан розрахунків та зміни тарифів з фіксуванням факту отримання повідомлення та ознайомлення зі змінами у порядку надання житлово-комунальних послуг, тарифних планів тощо.

Важливими документами для конкретизації нормативно-правових положень функціонування операторів ринку житлово-комунальних послуг та їх надання населенню є роз'яснення профільного Міністерства<sup>156</sup>,<sup>157</sup>. Вони знижують рівень невизначеності діяльності керуючих компаній. Проте, недоліки інституційного поля розвитку сфери ЖКГ в цілому та діяльності керуючих компаній підсилюються проблемами матеріально-технічного та фінансового характеру, адже стан житлово-комунальної інфраструктури залишається вкрай низьким, а його експлуатація – неефективною.

Тому для визначення ризиків та можливостей діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ вважаємо за доцільне проаналізувати ряд статистичних показників, які дають уявлення про економічні умови функціонування таких компаній, адже інституційний базис нами проаналізовано вище. На практиці не всі задекларовані вектори діяльності можуть бути реалізовані в короткостроковій перспективі. З цією метою нами обрано ряд статистичних показників, що надані Державною службою статистики України, а також містяться у звітах Міністерства розвитку громад та територій України. Вони дають змогу оцінити тенденції розвитку економічного середовища сфери ЖКГ в Україні. Їх характеристика наведена у таблиці 1.7.

---

<sup>156</sup> Щодо введення в дію з 01.05.2019 Закону України від 09.11.2017 № 2189-VIII «Про житлово-комунальні послуги». Міністерство розвитку громад та територій України. URL:<http://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/zkhk/tarif/upravlinnya-ekonomiki-sistem-zhittyezabezpechennya-roz-yasnyuye/shhodo-vvedennya-v-diyu-z-01-05-2019-zakonu-ukrayini-vid-09-11-2017-2189-viii-pro-zhitlovo-komunalni-poslugi/>

<sup>157</sup> Щодо деяких положень Закону України «Про житлово-комунальні послуги» стосовно плати за абонентське обслуговування та плати за обслуговування, поточний ремонт внутрішньобудинкових систем. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <http://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/zkhk/tarif/upravlinnya-ekonomiki-sistem-zhittyezabezpechennya-roz-yasnyuye/shhodo-deyakih-polozhen-zakonu-ukrayini-pro-zhitlovo-komunalni-poslugi-stosovno-plati-za-abonentske-obslugovuvannya-ta-plati-za-obslugovuvannya-potochniy-remont-vnutrishnobudinkovih-sistem/>

Таблиця 1.7. Характеристика показників, використаних для аналізу галузевих особливостей діяльності керуючих компаній сфери ЖКГ

Показник	Джерело	Питання, поставлені для дослідження
Житловий фонд, його структура та стан використання	Державна служба статистики України <sup>158, 159</sup>	Структура та стан використання житлового фонду для оцінки рівня його зношеності, забезпеченості населення житлом та площами побутового призначення, що дозволить оцінити величину матеріально-технічної бази, яка є об'єктом операцій керуючих компаній
Тарифи на житлово-комунальні послуги та їх диференціація	Міністерство розвитку громад та територій України <sup>160, 161, 162, 163</sup>	Рівень диференціації тарифів на житлово-комунальні послуги за регіонами з метою встановлення варіації встановлених тарифів на житлово-комунальних послуг для їх споживачів та пошуку закономірностей таких варіацій
Обсяги витрат споживачів на житлово-комунальні послуги та їх частка у структурі витрат населення	Державна служба статистики України <sup>164, 165</sup>	Частка витрат на оплату житлово-комунальних послуг у структуру витрат населення для визначення рівня обтяжливості таких послуг для домогосподарств, що потенційно зумовлює заборгованість за оплату фактично наданих послуг

<sup>158</sup> Житловий фонд України (1990-2018). Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/zf/zf\\_u/2006\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/zf/zf_u/2006_u.htm)

<sup>159</sup> Житловий фонд за регіонами у 2018 році. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/if.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/if.htm)

<sup>160</sup> Інформація про тарифи на централізоване водовідведення та водовідведення (з використанням внутрішньобудинкових мереж) для населення по базових підприємствах станом на 1 січня 2020 року. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: [http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/Tarifi\\_stoki-na-01.01.20.pdf](http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/Tarifi_stoki-na-01.01.20.pdf)

<sup>161</sup> Інформація про тарифи на централізоване водопостачання та послуги з централізованого постачання холодної води для населення по базових підприємствах станом на 1 січня 2020 року. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: [http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/Tarifi\\_voda-na-01.01.20.pdf](http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/Tarifi_voda-na-01.01.20.pdf)

<sup>162</sup> Інформація про тарифи на послуги з теплопостачання для населення по базових підприємствах станом на 1 січня 2020. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: [http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/Tarifi\\_teplo-na-01.01.20.pdf](http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/Tarifi_teplo-na-01.01.20.pdf)

<sup>163</sup> Інформація про тарифи на послуги з утримання будинків та прибудинкових територій по базових підприємствах станом на 1 січня 2019 року. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: [http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/01/Tarifi\\_zhitlo-na-01.01.2019.pdf](http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/01/Tarifi_zhitlo-na-01.01.2019.pdf)

<sup>164</sup> Витрати і ресурси домогосподарств України (за даними вибіркового обстеження умов життя домогосподарств) у I півріччі 2019 року. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/gdvvg/Arh\\_vrdu\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/gdvvg/Arh_vrdu_u.htm)

<sup>165</sup> Структура сукупних витрат. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/gdvvg\\_rik/dvvg\\_u/str\\_vut2010\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/gdvvg_rik/dvvg_u/str_vut2010_u.htm)

## Продовження таблиці 1.7.

Показник	Джерело	Питання, поставлені для дослідження
Заборгованість споживачів за спожиті житлово-комунальні послуги	Державна служба статистики України 166, 167	Обсяги та динаміка заборгованості населення за спожиті житлово-комунальні послуги для визначення тенденцій зміни заборгованості та пошуку шляхів її прогнозування на рівні керуючої компанії
	Міністерство розвитку громад та територій України 168, 169	

Примітка: автором використано дані, доступні на момент дослідження

Розглянемо більш детально кожен із наведених у таблиці показників та з'ясуємо на цій основі рівень та тенденції розвитку сфери ЖКГ.

*Аналіз житлового фонду в Україні.* Базуючись на тому, що житловий фонд є об'єктом матеріально-технічного, енергетичного та ресурсного обслуговування керуючих компаній, його обсяги та стан експлуатації вимагають дослідження з точки зору недоліків та непродуктивних втрат, із ними пов'язаних.

Зокрема, існуючі недоліки його обслуговування, значні та не виправдані тарифи на житлово-комунальні послуги, а також прагнення споживачів отримати комплексне житлово-комунальне обслуговування стало передумовою появи керуючих компаній, адже такі організаційні структури на високо монополізованому ринку можуть стати ефективним та прозорим оператором житлово-комунального обслуговування.

На рис. 1.8 наведено динаміку зміни обсягів житлового фонду у 1990 – 2018 рр.

<sup>166</sup> Заборгованість населення з оплати житлово-комунальних послуг за видами послуг. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/zf/zaborg/arh\\_zab\\_2019u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/zf/zaborg/arh_zab_2019u.htm)

<sup>167</sup> Стан погашення населенням реструктуризованої заборгованості за житлово-комунальні послуги. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/if.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/if.htm)

<sup>168</sup> Стан оплати населенням житлово-комунальних послуг станом на 01.01.2019 р. (за даними Держстату). Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/02/stan-oplati-na-01-01.19.pdf>

<sup>169</sup> Стан оплати населенням житлово-комунальних послуг станом на 01.01.2019 р. (за даними Держстату). Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/02/Stan-oplati-na-01-012020.pdf>

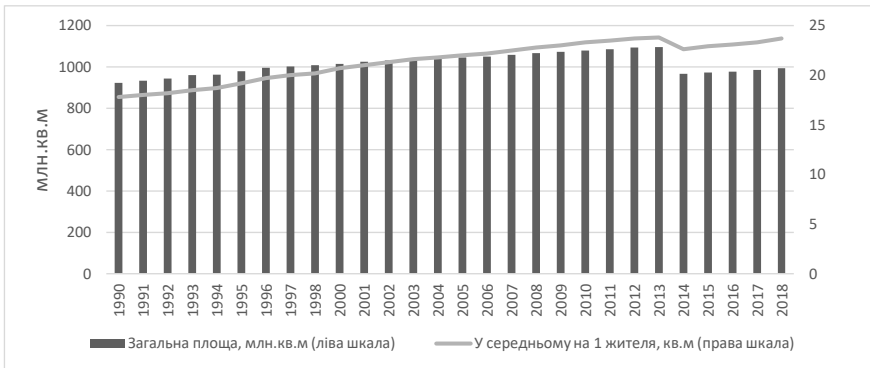


Рис. 1.8. Динаміка житлового фонду та забезпеченість ним населення України протягом 1990-2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України <sup>170</sup>.

Погодимось з думкою В. Гавриленко про те, що «житлово-комунальне господарство (ЖКГ) є найбільш технічно відсталою галуззю економіки з багатьма проблемами, які останнім часом особливо загострилися. Враховуючи важливість нормального функціонування ЖКГ, його вплив на соціальну сферу України, галузь потребує кардинального реформування, що має передбачати, насамперед, формування її нової структурної побудови, яка б поєднувала найкращі надбання зарубіжних моделей управління житлово-комунальною сферою» <sup>171</sup>.

У розвиток цієї думки приведемо результати власних досліджень. Як бачимо з наведених вище даних, обсяги житлового фонду протягом останніх майже 30 років зросли, разом з тим, зросли і обсяги житлового фонду в розрахунку на 1 особу, що в цілому кількісно поліпшує умови проживання. Однак, не дивлячись на загальну тенденцію зростання обсягів житлового фонду України (з урахуванням відсутніх даних за АР Крим, Донецькою та Луганською областями) та зростання забезпеченості ним населення України протягом досліджуваного періоду, вражаюче низькими є показники

<sup>170</sup> Житловий фонд України (1990-2018). Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/zf/zf\\_u/2006\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/zf/zf_u/2006_u.htm)

<sup>171</sup> Гавриленко В. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю житлово-комунального господарства регіону. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 36(3). С. 18-22

обладнання таких житлових площ водопроводом, каналізацією, опаленням, газом та гарячим водопостачанням (рис.1.9).

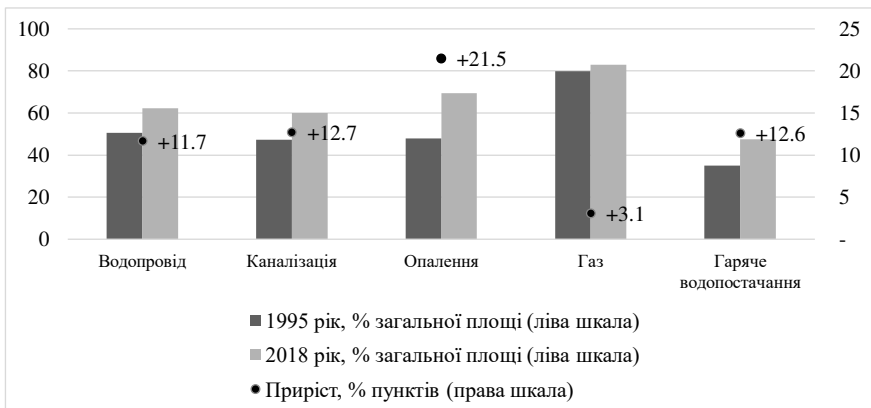


Рис. 1.9. Зміна питомої ваги обладнаних житлових площ протягом 1990-2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України <sup>172</sup>.

Як бачимо, за досліджуваний період (23 роки) приріст житлового фонду, оснащеного водопроводом і каналізацією, зокрема і гарячим водопостачанням, варіюється в межах 11-13%, що є вкрай низьким показником. Адже на початку 90-х рр. ХХ ст. ці засоби комунікації мали 35-50% житлових площ.

По суті такий рівень оснащеності житлових площ водопроводом, каналізацією, опаленням, газом та гарячим водопостачанням визначає динаміку розширення ринку житлово-комунальних послуг, зокрема, визначаючи кількість домогосподарств, що використовують відповідні види послуг. У зв'язку з цим формуватиметься навантаження щодо надання послуг на керуючі компанії у сфері ЖКГ, визначатимуться обсяги їх господарської діяльності, а отже і необхідного матеріально-ресурсного забезпечення.

Виходячи з того, що уникнути використання житлово-комунальних послуг населенню практично неможливо, а отже ці послуги мають перманентний характер та переважно охоплюють всі

<sup>172</sup> Житловий фонд України (1990-2018). Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/zf/zf\\_u/2006\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/zf/zf_u/2006_u.htm)



домогосподарства, можна припустити, що їх споживання буде зростати зі зростанням житлових площ та домогосподарств, розміщених на них. У зв'язку з цим, дослідження вимагають обсяги та динаміка споживання основних видів житлово-комунальних послуг, особливості структури їх споживання тощо.

Так, за даними Кабінету Міністрів України, «підприємствами й організаціями протягом 2018 року на виробничо-експлуатаційні та комунально-господарські потреби було використано 60,1 млн Гкал теплоенергії, що на 2,0 % більше, ніж у попередньому році»<sup>173</sup>.

Це говорить про зростання фізичних обсягів споживання комунальних послуг, зокрема теплоенергії. При цьому, «до 2017 року близько 97% ринку виробництва і надання комунальних послуг було охоплено суб'єктами господарювання, діяльність яких регулювалася НКРЕКП. Передавши повноваження з ліцензування та встановлення тарифів на теплову енергію та комунальні послуги, НКРЕКП переклало власну відповідальність за наслідки регулювання підприємств на місцеві органи влади»<sup>174</sup>.

Іншим показником, що є суттєвим для визначення обсягів споживання житлово-комунальних послуг, є частка витрат споживачів на такі послуги у структурі витрат домогосподарств. Дане питання має бути проаналізовано з точки зору тенденцій зміни цієї частки, адже саме цей показник визначатиме рівень депривації населення, потенційно стимулюватиме заборгованість за споживання таких послуг, адже для окремих верств населення вартість житлово-комунальних послуг є обтяжливою.

З цією метою нами досліджено показники питомої ваги витрат на житлово-комунальні послуги у структурі витрат населення протягом останніх двох років (виходячи з доступних на момент дослідження даних), а також частку пільг та субсидій, на які така плата зменшується. При цьому вивчено відповідні показники з поділом досліджуваних домогосподарств за двома ознаками (за територіальним розміщенням та за наявністю дітей як основної категорії утриманців) (рис. 1.10).

---

<sup>173</sup> ПРОЕКТ Концепції державної політики щодо досягнення цілі 10.5 «Українці отримують якісні комунальні послуги» Програми діяльності Кабінету Міністрів України. Кабінет Міністрів України. URL: <https://program.kmu.gov.ua/meta/ukrainci-otrimuut-akisini-komunalni-poslugi>

<sup>174</sup> ПРОЕКТ Концепції державної політики щодо досягнення цілі 10.5 «Українці отримують якісні комунальні послуги» Програми діяльності Кабінету Міністрів України. Кабінет Міністрів України. URL: <https://program.kmu.gov.ua/meta/ukrainci-otrimuut-akisini-komunalni-poslugi>

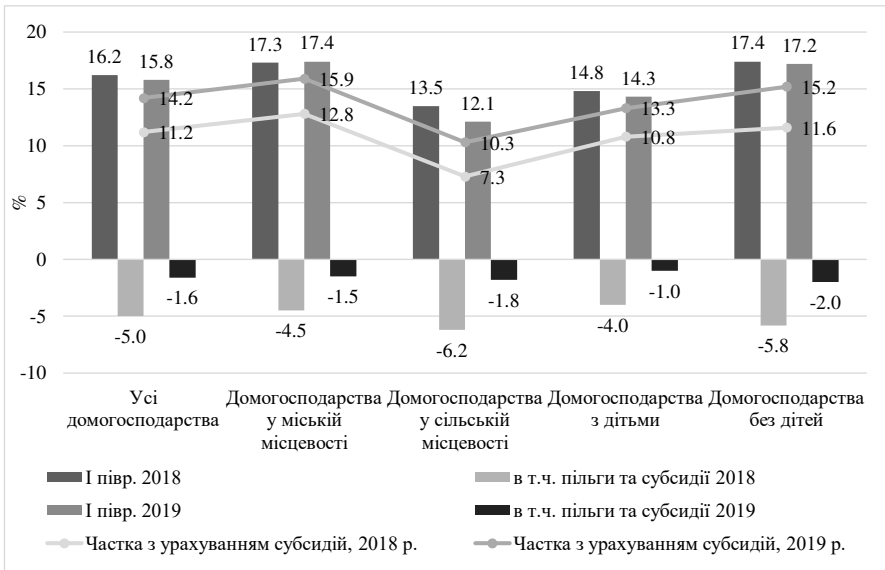


Рис. 1.10. Зміна питомої ваги оплата житла, комунальних продуктів та послуг у структурі сукупних витрат домогосподарств (у середньому за місяць на 1 домогосподарство) у 2018-2019 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України<sup>175</sup> (див. табл. Д.1 та Д.2 Додатку Д)

У результаті встановлено, що більш обтяжливою є оплата житлово-комунальних послуг для домогосподарств у міській місцевості, при цьому їх частка у витратах за останній рік зростає. До того ж високим є рівень навантаження на домогосподарства без дітей (це можна пояснити тим, що такі домогосподарства є переважно малочисельними, проте, обсяги житлової площі на кожного мешканця, як правило в середньому вище).

Загальною тенденцією є суттєве зниження обсягу пільг та субсидій за всіма категоріями домогосподарств.

Крім того, нами досліджено також частку витрат домогосподарств за рівнем доходу на мешканця (рис. 1.11).

<sup>175</sup> Структура сукупних витрат сува. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/gdvdg\\_rik/dvdg\\_u/str\\_vut2010\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/gdvdg_rik/dvdg_u/str_vut2010_u.htm)

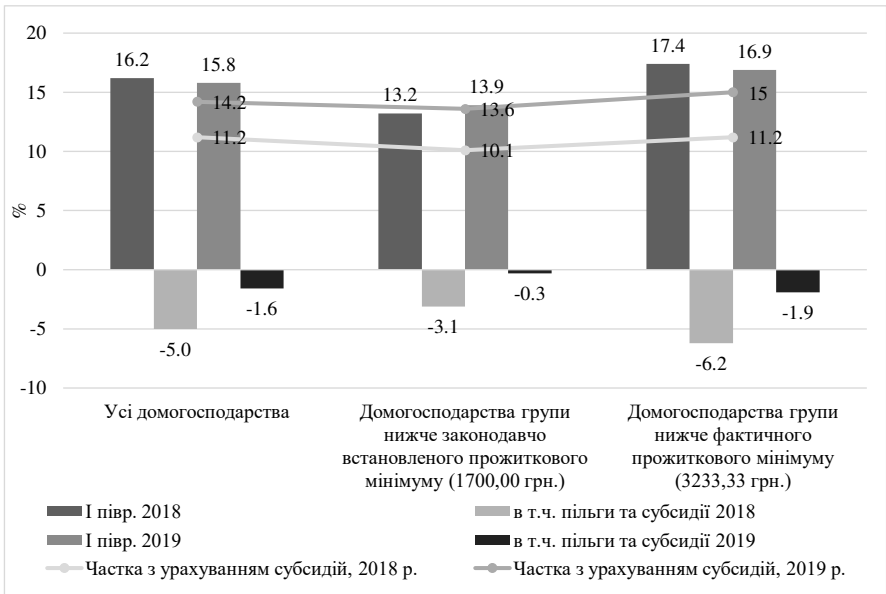


Рис. 1.11. Зміна питомої ваги оплата житла, комунальних продуктів та послуг у структурі сукупних витрат домогосподарств (у середньому за місяць на 1 домогосподарство) за рівнем доходів у 2018-2019 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України <sup>176</sup> (див. табл. Д.1 та Д.2 Додатку Д)

У результаті встановлено, що більш є навантаження на домогосподарства, у яких доходи на одного мешканця становлять менше прожиткового мінімуму на момент статистичного спостереження.

Такі тенденції провокують зростання заборгованості за житлово-комунальні послуги, адже обтяжливий обсяг житлово-комунальних тарифів визначають неспроможність населення фінансувати їх покриття.

В межах власних досліджень проблем формування економічно обґрунтованих тарифів на житлово-комунальні послуги Н.М. Матвєєва інтерпретує існуючі у науці точки зору: «Одна

<sup>176</sup> Структура сукупних витрат. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/gdvdg\\_rik/dvdg\\_u/str\\_vut2010\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/gdvdg_rik/dvdg_u/str_vut2010_u.htm)

(радикальна) полягає в тому, що в сфері ЖКГ пропонується впровадження ринкового ціноутворення, тобто вільних цін на користь виробника житлово-комунальних послуг. Прихильники іншої точки зору (компромісної) стверджують, що ціни на основні житлово-комунальні послуги мають бути виключно регульованими, оскільки в галузі відсутні умови для вільного ціноутворення, а житлово-комунальні послуги мають свої відміни від інших властивостей»<sup>177</sup>. До того ж В. Гавриленко вказує на неоднозначність формування тарифів: «<...> при розрахунку тарифу до нього включається і заборгованість недобросовісних платників, а також безнадійна заборгованість. Тим самим підприємства ЖКГ, з одного боку, отримують кошти від держави у вигляді фінансування пільг і субсидій, а з другого, – ці ж кошти включають у склад тарифів, які оплачують громадяни»<sup>178</sup>. Ці позиції дослідників характеризують існуючі проблеми інституційного середовища, адже доводять неефективність та непрозорість існуючих механізмів ціноутворення.

В ході вивчення затверджених тарифів на водопостачання та водовідведення за регіонами України проведено аналіз варіації показників та встановлено, що:

– найвищими є тарифи на водовідведення за куб.м у Білій Церкві та Кропивницькому (13,73 та 13,74 грн. за куб.м, відповідно), а найнижчими – у Львові та Запоріжжі (5,56 та 5,72 грн. за куб.м, відповідно). Проте, різниця між вказаними тарифами становить майже 2,5 рази, хоча виходячи із рівня доходів населення, навантаження таких тарифів на домогосподарства не є рівномірним;

– аналогічна ситуація спостерігається і з водопостачанням, адже різниця між 7,1 грн. за куб.м у Луцьку та 17,63 грн. за куб.м у Ужгороді також становить 2,5 рази (деталізовані показники статистики варіацій наведені у Додатку Ж)

Більш наглядно розмах варіації та міжквартильний розмах представлено на рис. 1.12.

---

<sup>177</sup> Матвеева Н. М. Щодо формування економічно обґрунтованих тарифів на житлово-комунальні послуги. *Коммунальное хозяйство городов*. 2006. №. 68. С. 115-122.

<sup>178</sup> Гавриленко В. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю житлово-комунального господарства регіону. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 36(3). С. 18-22

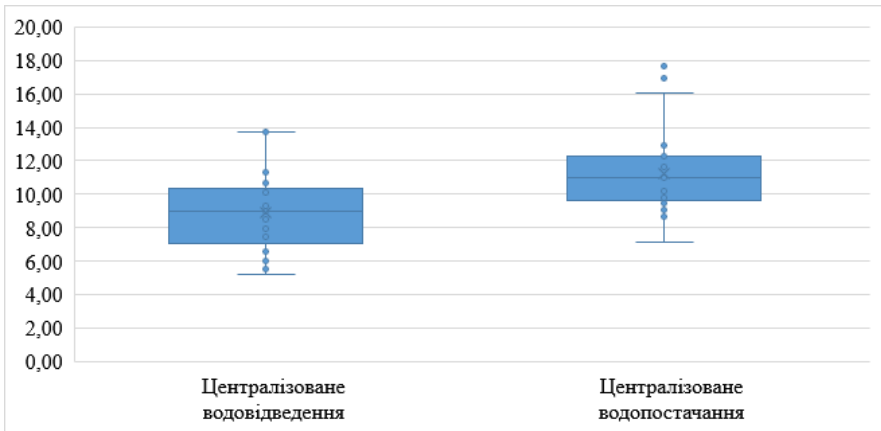


Рис. 1.12. Аналіз варіації затверджених тарифів на водопостачання та водовідведення (грн./куб м.) у 2019 р.

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Міністерства розвитку громад та територій України <sup>179</sup>, <sup>180</sup> (N=25)

Зауважимо також, що паралельно з тарифами на куб.м водопостачання та водовідведення встановлюється тариф на 1 особу, виходячи з певного нормативного споживання. Аналіз варіації відповідних тарифів за регіонами України дозволив дійти висновку про ще більші асиметрії, адже:

- найнижчий тариф на водовідведення на 1 особу у Чернівцях – 35,88 грн., при цьому у Білій Церкві аналогічний показник становить 141,97 грн. (відповідно різниця становить 4 рази);
- разом з тим, тариф на водопостачання варіюється з 38,05 грн. у Житомирі і 38,91 грн. у Луцьку до 182,51 грн. у Маріуполі, що в 4,8 рази більше. При цьому очевидної різниці в доходах у вказаних містах немає, а рівень життя населення та витрати домогосподарств приблизно співвимірні (рис. 1.13). Деталізовані показники аналізу варіацій наведені у Додатку Ж.

<sup>179</sup> Інформація про тарифи на централізоване водовідведення та водопостачання (з використанням внутрішньобудинкових мереж) для населення по базових підприємствах станом на 1 січня 2020 року. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: [http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/Tarifi\\_stoki-na-01.01.20.pdf](http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/Tarifi_stoki-na-01.01.20.pdf)

<sup>180</sup> Інформація про тарифи на централізоване водопостачання та послуги з централізованого постачання холодної води для населення по базових підприємствах станом на 1 січня 2020 року. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: [http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/Tarifi\\_voda-na-01.01.20.pdf](http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/Tarifi_voda-na-01.01.20.pdf)

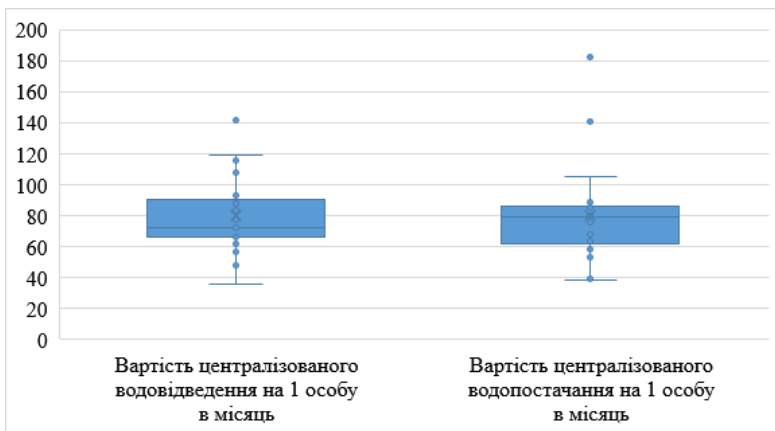


Рис. 1.13. Аналіз варіації затверджених тарифів на водопостачання та водовідведення (грн./особу) у 2019 р.

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Міністерства розвитку громад та територій України <sup>181</sup>, <sup>182</sup> (N=25)

За словами В.В. Тітяєва, «існуюча «ручна» практика коригування житлово-комунальних тарифів містить в собі серйозні системні недоліки. Більш того, вона входить в пряме протиріччя з головними принципами економічної науки. Відповідно з теоретичними засадами ринкової економіки підвищення цін на життєво необхідну сукупність соціальних благ, суттєвою частиною яких є і житлово-комунальні послуги, відбувається завдяки зростанню доходів населення і збільшенню попиту на ці блага» <sup>183</sup>. Нами ж в результаті дослідження зафіксовано значні відмінності в обсягах тарифів на окремі види житлово-комунальних послуг, що визначає різне тарифне навантаження на домогосподарство, оскільки воно не корелює з рівнем їх доходів. З цього робимо висновок, що і заборгованість за житлово-

<sup>181</sup> Інформація про тарифи на централізоване водовідведення та водопостачання (з використанням внутрішньобудинкових мереж) для населення по базових підприємствах станом на 1 січня 2020 року. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: [http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/Tarifi\\_stoki-na-01.01.20.pdf](http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/Tarifi_stoki-na-01.01.20.pdf)

<sup>182</sup> Інформація про тарифи на централізоване водопостачання та послуги з централізованого постачання холодної води для населення по базових підприємствах станом на 1 січня 2020 року. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: [http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/Tarifi\\_voda-na-01.01.20.pdf](http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/Tarifi_voda-na-01.01.20.pdf)

<sup>183</sup> Тітяєв В. В. Моніторинг платежів населення за житлово-комунальні послуги. *Коммунальное хозяйство городов*. 2009. №. 89. С. 253-257.

комунальні послуги має різко відрізнятись за регіонами, що впливатиме на фінансово-господарську результативність діяльності керуючих компаній у відповідних регіонах.

Водночас, з мікроекономічної точки зору, це стримує розвиток самих підприємств сфери ЖКГ, адже заборгованість за спожиті населенням послуги знижує рівень ліквідності таких суб'єктів господарювання, визначає неможливість оперативного реагувати на потреби ремонту матеріально-технічної бази, а також належним чином планувати навіть на нетривалий період обсяги капітальних інвестицій.

Гавриленко В. до передумов виникнення дебіторської і кредиторської заборгованості галузі ЖКГ відносить низку факторів, і, в першу чергу, «існуючу на сьогодні в Україні значну заборгованість з виплатою заробітної плати й інших грошових виплат населенню»<sup>184</sup>. Зокрема, авторка вказує на обтяжливість житлово-комунальних тарифів, однак наголошуючи на питанні їх оптимальності, адже, за її словами, «тарифи на житлово-комунальні послуги повинні бути економічно обґрунтованими, тому що, як досить низькі, так і досить високі ціни і тарифи на послуги призводять до дестабілізації галузі ЖКГ»<sup>185</sup>.

Для цілей аналізу стану покриття заборгованості за спожиті населенням житлово-комунальні послуги, нами за даними Міністерства розвитку громад та територій України проаналізовано заборгованість за житлово-комунальні послуги (рис. 1.14).

Такий стан вважаємо закономірним, виходячи в тому числі з існуючи проблем необґрунтованого формування вартості житлово-комунальних послуг, а також необізнаності споживачів з механізмами встановлення житлово-комунальних тарифів та нарахуванням оплати за відповідні послуги.

---

<sup>184</sup> Гавриленко В. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю житлово-комунального господарства регіону. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2014. Вип. 36(3). С. 18-22

<sup>185</sup> Гавриленко В. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю житлово-комунального господарства регіону. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2014. Вип. 36(3). С. 18-22

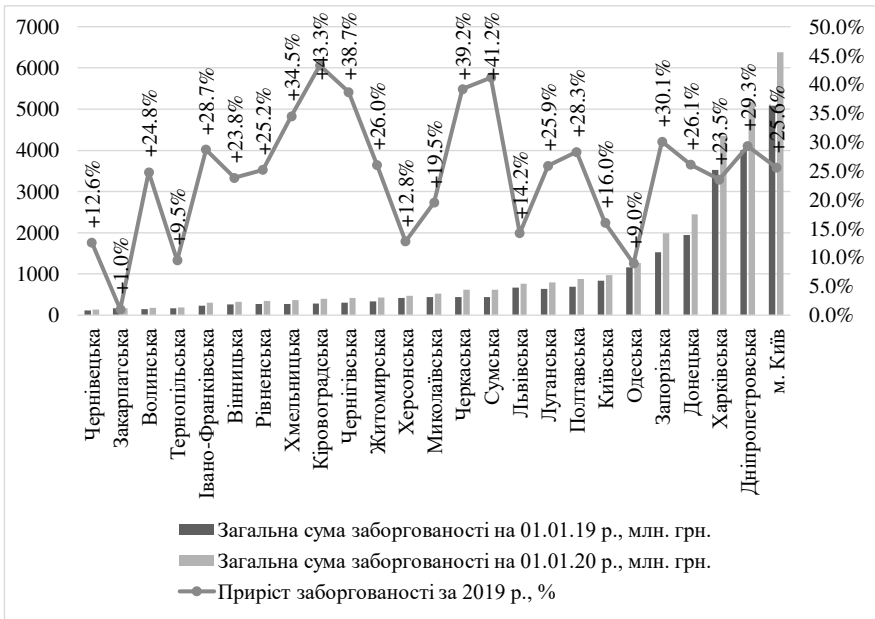


Рис. 1.14. Аналіз обсягів та приросту заборгованості за житлово-комунальні послуги у 2019 р. (за регіонами України)

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Міністерства розвитку громад та територій України<sup>186, 187</sup>.

Для проведення даної оцінки нами сформульовано припущення про те, що наявний стан та динаміка заборгованості мають певний характер для окремих регіонів, що в подальшому визначає рівень ризику керуючих компаній та інших операторів житлово-комунальних послуг щодо виникнення значної дебіторської заборгованості населення за такі послуги.

З цією метою, вважаємо за доцільне згрупувати регіони України за рівнем такого ризику, що є можливим з використанням агломеративного ієрархічного алгоритму класифікації. Базуючись на розрахунку Евклідової відстані нами кластеризовано

<sup>186</sup> Стан оплати населенням житлово-комунальних послуг\* станом на 01.01.2019 р. (за даними Держстату). Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/02/stan-oplati-na-01-01.19.pdf>

<sup>187</sup> Стан оплати населенням житлово-комунальних послуг\* станом на 01.01.2020 р. (за даними Держстату). Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/02/Stan-oplati-na-01-01-2020.pdf>



23 адміністративні одиниці України (за виключенням АР Крим, дані за якою недоступні у досліджуваній період, а також Донецької та Луганської областей, дані за якими є неповними та відрізняються значними відхиленнями) (табл. 1.8).

Таблиця 1.8. Кластери регіонів України за показниками приросту заборгованості за житлово-комунальні послуги та загального рівня їх оплати у 2019 р., %

<i>Кластер</i>	<i>Області</i>	<i>Приріст / зниження заборгованості за 2019 рік, %</i>	<i>Середній рівень оплати населенням за 2019 рік, %</i>	<i>Загальний ризик зростання заборгованості населення за житлово-комунальні послуги</i>
Кластер 1	Закарпатська	Низький рівень 1,0	Рівень нижче середнього 92,6	Дуже низький ризик
Кластер 2	Київська, Львівська, Чернівецька, Миколаївська, Одеська, Тернопільська, Херсонська	Низький та нижче середнього рівень 9-19,5	Середній та високий рівень 91,8-98	Досить низький ризик
Кластер 3	Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Житомирська, Запорізька, Івано-Франківська, Полтавська, Рівненська, Харківська, м. Київ	Рівень, переважно вище середнього 23,5-30,1	Низький та середній рівень 84,8-97,1	Досить високий ризик
Кластер 4	Кіровоградська, Сумська, Черкаська, Чернігівська, Хмельницька	Високий рівень 34,5-43,3	Низький та нижче середнього рівень 88,1-93,1	Дуже високий ризик

Примітка: для кластеризації не використано показники АР Крим, дані за якою недоступні у досліджуваній період, а також виключено дані Донецької та Луганської областей, дані за якими є неповними та відрізняються значними відхиленнями

У Додатку И представлено вихідні дані, використані для кластеризації регіонів за показниками приросту заборгованості за житлово-комунальні послуги та загального рівня їх оплати (там же приведено результативно перетворену матрицю кластеризації після 20 інтеграцій).

Використання даного підходу до кластеризації дозволяє визначити рівень ризику, який притаманний окремому регіону щодо рівня та тенденцій заборгованості, що дає змогу керуючій компанії у

сфері ЖКГ оцінювати загрози зростання заборгованості населення за спожиті житлово-комунальні послуги для забезпечення належного рівня ліквідності.

Архипенко С.В. відзначає, що «організація і методика бухгалтерського обліку в ЖКГ значною мірою обумовлена особливостями цієї галузі економіки, серед яких: 1) висока соціальна значущість, що зумовлює контроль з боку держави та державне регулювання; 2) високий рівень комплексності, великі площі обслуговування, різноманітність видів робіт; 3) одночасність та місцевий характер виробництва і споживання послуг, а отже – відсутність запасів готової продукції; 4) специфічна структура основних засобів та витрат; 5) неможливість відмови від житлово-комунальних послуг; 6) специфічність взаємовідносин та розрахунків із споживачами послуг; 7) монополізм галузі та невизначеність питань власності»<sup>188</sup>. На іншу рису – фондомісткість діяльності у сфері ЖКГ – звертає увагу І.Д. Бенько: «Житлово-комунальний сектор національної економіки завжди відрізнявся складною, багатофункціональною специфікою роботи підприємств цієї сфери. В Україні житлово-комунальне господарство експлуатує майже 25% основних засобів країни, в галузі зайнято близько 5% працездатного населення. На даний час вказаний сектор економіки є одним із найбільш проблемних для ринкових перетворень, оскільки галузь у значній мірі є залежною від бюджетних дотацій»<sup>189</sup>.

Ще одну сторону функціонування ЖКГ досліджує Н. Гура. Так, авторка відзначає, що галузеві особливості діяльності підприємств ЖКГ, а також склад їх доходів та витрат обумовлюють і ряд особливостей оподаткування. Вони, за її словами, «пов'язані з отриманням різних видів цільового фінансування (дотації, субсидії малозабезпеченим громадянам, відшкодування пільг окремим категоріям громадян, субвенції, фінансування ремонтів, благоустрою, підготовки до осінньо-зимового періоду тощо) та наявністю окремих пільг в оподаткуванні»<sup>190</sup>. І узагальнюючи сформульовані Н. Гурою проблеми, зауважимо, що їх причини мають інституційні корені,

---

<sup>188</sup> Гаврилenco В. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю житлово-комунального господарства регіону. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 36(3). С. 18-22

<sup>189</sup> Бенько І. Д. Особливості організації обліку та контролю фінансово-господарської діяльності об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ). *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 29(2). С. 146-149.

<sup>190</sup> Гура Н. Визначення та облік податків у житлово-комунальному господарстві в контексті законодавчих змін. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2011. №. 9. С. 17-20.

пов'язані з невизначеністю та нерозробленістю організаційно-методичних засад бухгалтерського обліку та оподаткування операцій компаній у сфері ЖКГ.

Тому вважаємо, що подальший розгляд функціонування керуючих компаній у сфері ЖКГ доцільно проводити на основі застосування методичного інструментарію дослідження їх зовнішнього та внутрішнього середовища. Оптимальним для цього інструментом, на нашу думку, SWOT-аналіз.

На основі окреслених висновків щодо особливостей функціонування сфери ЖКГ нами побудовано SWOT-матрицю діяльності керуючої компанії ЖКГ, що наведена на рис. 1.15.

<b>Сильні сторони (Strengths, S)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses, W)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість досягнення «ефекту масштабу» та скорочення середніх витрат на обслуговування одного будинку</li> <li>2. Існування налагодженої структури зв'язків з підрядними компаніями для обслуговування будинків</li> <li>3. Відпрацьовані схеми взаємодії зі споживачами послуг та постачальниками окремих їх видів</li> <li>4. Економічна доцільність впровадження цифрових технологій при нарощенні обсягів діяльності та розширенні ринкової ніші</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незадовільний фінансово-господарський стан керуючих компаній</li> <li>2. Інвестиційна непривабливість сфери житлово-комунальних послуг та діяльності керуючих компаній</li> <li>3. Зношеність основних фондів житлово-комунальної інфраструктури</li> <li>4. Висока ймовірність заборгованості населення за спожиті житлово-комунальні послуги, що може накопичуватися</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виключне значення сфери ЖКГ, що визначає потенціал можливої підтримки з боку комунальних установ та органів державної влади і місцевого самоврядування</li> <li>2. Широкий ринок споживачів житлово-комунальних послуг – потенційно всі домогосподарства.</li> <li>3. Відсутність потреби використання імпорتنих чи важкодоступних матеріалів або ресурсів, переважна частина яких є місцевими.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низькі темпи розширення житлового фонду та чисельності домогосподарств, що ним користуються</li> <li>2. Низький рівень обладнання житлового фонду водопроводом, каналізацією, опаленням, газом та гарячим водопостачанням</li> <li>3. Відсутність довгострокового планування державних та приватних інвестицій у розвиток інфраструктури</li> <li>4. Асиметрії у обсягах та динаміці заборгованості населення за спожиті послуги (характерні для окремих регіонів, тому загрози неоднорідні)</li> </ol>
<b>Можливості (Opportunities, O)</b>	<b>Загрози (Threats, T)</b>

Рис. 1.15. SWOT-матриця діяльності керуючої компанії

Джерело: сформовано автором за результатами опрацювання аналітичних даних щодо сфери ЖКГ в Україні та системи її нормативно-правового забезпечення

Так, у зв'язку з появою ширших можливостей щодо вибору управляючої компанії, реально посилюється конкуренція на ринку житлово-комунальних послуг, а самі керуючі компанії вдаються до методів як цінової, так і нецінової конкуренції. Одним з векторів нарощення конкурентних переваг стають розробки платформ та персоналізованих інтерфейсів для комунікації зі споживачами. При цьому засоби цифровізації бізнес-процесів дозволяють не тільки поширити необхідну інформацію до споживачів житлово-комунальних послуг як основних стейкхолдерів, але й отримувати оперативну інформацію від самих споживачів, проводити онлайн-розрахунки, формувати персоналізовані звіти.

Виходячи з тенденцій цифровізації бізнес-процесів та обумовленої нею модернізації системи бухгалтерського обліку в цілому, нами на основі власних досліджень встановлено особливості бухгалтерського обліку операцій керуючих компаній у сфері ЖКГ.

Враховуючи те, що керуюча компанія здійснює комплексне обслуговування будинку, а самі мешканці можуть визначати обсяги надання послуг, наприклад, по утриманню прибудинкових територій, калькулювання собівартості таких послуг має здійснюватися опціонально, тобто виходячи з набору та обсягів таких послуг, які прописані в договорах зі споживачами. Зокрема, мешканці будинку визначають структуру пакету послуг та частоту надання кожної з них, що обумовлює потребу позамовного обліку витрат та калькулювання собівартості пакету послуг. При цьому більшість керуючих компаній обслуговує паралельно декілька багатоквартирних будинків ОСББ. Тому в бухгалтерському обліку у зв'язку з цим формується розширена аналітика за рахунками калькулювання собівартості послуг, адже факт надання мешканцям окремого будинку пакету послуг щомісяця формуватиме витрати на таке надання.

У зв'язку з тим, що керуюча компанія укладає господарські договори на постачання побутових послуг операторами ринків електроенергії, газопостачання, водопостачання та водовідведення, в обліку слід налагодити систему пропорційного розподілу їх вартості на аналітичні рахунки витрат на надання послуг окремим багатоквартирним будинкам. Саме з цієї причини, облікова система має використовувати алгоритми розподілу вартості спожитих ресурсів за договорами для забезпечення максимально коректної оцінки витрат за кожним будинком.

А виходячи з того, що всі послуги мешканцям будинку та їх вартість чітко визначені в договорі на обслуговування будинку управляючою компанією, споживачі обізнані з нормативним обсягом послуги та платою за її надання, що дозволяє сторонам договору оперативно здійснювати взаємний контроль повноти виконання господарського договору.

Зауважимо, що керуючі компанії для забезпечення якісного обслуговування населення формують значну матеріально-технічну базу, яка включає спеціальну техніку, використання якої також має враховуватися належним чином, а амортизаційні відрахування мають сприяти модернізації та відновленню матеріально-технічної бази. При цьому, за рахунок розширення спектру обслуговуваних багатоквартирних будинків, керуюча компанія може досягати більш вигідних умов договорів з постачальниками ресурсів та підрядниками, а вивільнені кошти – інвестувати в розвиток такої матеріально-технічної бази.

Водночас, формування цифрового простору взаємодії між керуючою компанією та споживачами їх послуг дозволить забезпечувати оперативну передачу даних, отримувати сповіщення про проблеми, що виникають у споживачів послуг та дозволятимуть отримувати від керуючої компанії розширені аналітичні звіти про структуру та вартість наданих пакетів послуг, що забезпечуватиме прозорість взаємного інформування сторін господарського договору на обслуговування. В цілому це сприятиме модернізації всієї системи житлово-комунального обслуговування, дозволить усунути застарілі принципи роботи зі споживачами таких послуг, створить можливість ефективної взаємодії між економічними агентами для поліпшення побутових умов життя населення.

Ці обставини визначають доцільність формулювання завдань бухгалтерського обліку, оскільки, на нашу думку, правильно сформульовані завдання дозволяють скерувати організаційно-методичні положення на уможливлення використання сильних сторін керуючої компанії в межах існуючих можливостей галузі, а також нівелювати ризики та загрози, притаманні їй.

Тому з використанням методологічного інструментарію TOWS-матриць нами сформульовано завдання бухгалтерського обліку діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ (табл. 1.9).

Таблиця 1.9. TOWS-матриця завдань бухгалтерського обліку діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ

	<b>Сильні сторони (Strengths, S)</b> 1. Можливість досягнення «ефекту масштабу» 2. Налагоджені зв'язки з підрядниками 3. Відпрацьовані схеми взаємодії зі споживачами 4. Доцільність впровадження цифрових технологій	<b>Слабкі сторони (Weaknesses, W)</b> 1. Незадовільний фінансово-господарський стан 2. Інвестиційна непривабливість діяльності 3. Зношеність основних фондів 4. Висока ймовірність заборгованості за спожиті послуги
<b>Можливості (Opportunities, O)</b> 1. Можлива підтримка з боку комунальних установ та органів державної влади 2. Широкий ринок споживачів послуг 3. Переважне використання місцевих матеріалів	S1O2. Забезпечення достовірного та економічно обгрунтованого калькулювання собівартості житлово-комунальних послуг, їх пакетів для забезпечення подальшого управління собівартістю та її оптимізації	W1O1. Своєчасне та достовірне відображення інформації про отримані трансферти та цільове фінансування, а також напрями їх використання
	S2O3. Створення системи інформаційної підтримки для удосконалення договірної роботи з постачальниками і підрядниками щодо зниження витрат керуючої компанії	W2O1. Забезпечення повного та достовірного розкриття інформації про фінансово-господарський стан та результати діяльності керуючої компанії, зокрема стан житлово-комунальної інфраструктури, капітальні інвестиції та обсяги діяльності
	S3O2. Підвищення гнучкості формування інформації про стан розрахунків зі споживачами, обсяги та структуру наданих послуг, їх вартість	W3O2. Формування розширеної аналітичної інформації про стан житлово-комунальної інфраструктури та інтенсивність її використання споживачами
	S4O2. Цифровізація взаємодії керуючої компанії з клієнтами на основі створення користувацьких інтерфейсів, що дозволяють отримати інформацію в режимі реального часу, подати інформацію та здійснити розрахунки	W4O2. Формування баз даних щодо обсягів, своєчасності та періодичності оплати спожитих комунальних послуг для застосування алгоритмів прогнозування ймовірної суми дебіторської заборгованості споживачів в межах управління ліквідністю

Продовження таблиці 1.9.

<p><b>Загрози (Threats, T)</b>                  1. Низькі темпи розширення житлового фонду                  2. Низький рівень обладнання житлового фонду                  3. Відсутність довгострокового планування інвестицій                  4. Асиметрії у обсягах та динаміці заборгованості за спожиті послуги</p>	<p>S1T1. Забезпечення економічно обґрунтованого калькулювання собівартості житлово-комунальних послуг з урахуванням розширення сфери обслуговування компанії</p>	<p>W3T1. Формування розширеної аналітичної інформації про стан житлового фонду та житлово-комунальної інфраструктури, потреби капітальних поліпшень та ремонту для уникнення його виведення з експлуатації</p>
	<p>S2T2. Моніторинг потреби долучення підрядників до розширення обладнання житлового фонду, його модернізації за умов оптимізації витрат керуючої компанії на такі поліпшення</p>	<p>W2T2. Забезпечення можливості ідентифікації сегментів діяльності, які потребують капітальних інвестицій для формування планів модернізації житлового фонду та його інфраструктури</p>
	<p>S4T3. Формування гнучких алгоритмів обробки даних та прогнозування для підвищення обґрунтованості складання фінансових та інших планів</p>	<p>W2T3. Забезпечення можливості розрахунку показників окупності капітальних інвестицій з урахуванням майбутнього розширення обсягів експлуатації житлового фонду та його інфраструктури</p>
	<p>S4T4. Забезпечення можливостей формування розширеної аналітичної інформації про стан заборгованості споживачів, прогнозування періоду її погашення з урахуванням ризиків, притаманних регіону</p>	<p>W4T4. Формування баз даних щодо обсягів, своєчасності та періодичності оплати спожитих комунальних послуг для своєчасного контролю та запровадження процедури стягування або реструктуризації заборгованості</p>

Джерело: сформовано автором за результатами опрацювання аналітичних даних щодо сфери ЖКГ в Україні та системи її нормативно-правового забезпечення

Таким чином, динамічні умови розвитку сфери послуг та розвиток процесів цифровізації визначають потребу формування нових бізнес-моделей управління ЖКГ в Україні, адже існуючі до нині моделі були радянськими та неефективними. Державна політика у сфері ЖКГ в Україні має орієнтуватися на досягнення розвитку структур ЖКГ, стимулювання впровадження ними цифрових технологій для розвитку платформ взаємодії зі стейкхолдерами. Інституційне середовище регулювання процесів діяльності у сфері ЖКГ повинно бути орієнтоване на впровадження цифрових технологій у діяльність керуючих компаній даної сфери, прогнозування ними розвитку власних бізнес-процесів на основі «великих даних» та смарт-персоналізації взаємодії цих компаній зі споживачем.

Цифровізація бізнес-процесів обумовлює трансформацію формату накопичення та використання облікової інформації, адже саме інструментарій «хмарних» сервісів для взаємодії між керуючою компанією та споживачами житлово-комунальних послуг дозволяють зробити середовище споживання послуг та проведення розрахунків більш прозорим.

Так, формування масивів даних про таку взаємодію через інтерфейси впроваджених користувацьких платформ створює можливості для: визначення нормальних обсягів споживання житлово-комунальних послуг; здійснення управління постійними та змінними витратами; визначення типових для окремих користувачів/домогосподарств обсягів заборгованості за спожиті житлово-комунальні послуги; надсилання повідомлень про стан розрахунків та зміни тарифів з фіксуванням факту отримання повідомлення та ознайомлення зі змінами у порядку надання житлово-комунальних послуг, тарифних планів. Це дозволить прогнозувати обсяги житлово-комунальних послуг з урахуванням сезонності, величини домогосподарств, визначати нормальну сезонну потужність, планувати надходження коштів в межах управління ліквідністю.

В ході дослідження продемонстровано можливості використання інструментарію SWOT-аналізу для формулювання завдань бухгалтерського обліку. Сформульовано завдання бухгалтерського обліку діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ, змодельовані відповідно до результатів SWOT-аналізу в вигляді TOWS-матриці, до яких віднесено наступні:

- забезпечення достовірного та економічно обґрунтованого калькулювання собівартості житлово-комунальних послуг, їх пакетів для забезпечення подальшого управління собівартістю та її оптимізації;

- створення системи інформаційної підтримки для удосконалення договірної роботи з постачальниками і підрядниками щодо зниження витрат, а також потреб розширення обладнання житлового фонду, його модернізації за умов оптимізації витрат керуючої компанії на такі поліпшення;

- підвищення гнучкості формування інформації про стан розрахунків зі споживачами, обсяги та структуру наданих послуг, їх вартість;

- забезпечення можливостей формування розширеної аналітичної інформації про стан заборгованості споживачів,



прогнозування періоду її погашення з урахуванням ризиків, притаманних регіону та в умовах цифровізація взаємодії керуючої компанії з клієнтами;

– своєчасне та достовірне відображення інформації про отримані трансферти та цільове фінансування, а також напрями їх використання;

– забезпечення повного та достовірного розкриття інформації про фінансово-господарський стан та результати діяльності керуючої компанії, стан житлово-комунальної інфраструктури, капітальні інвестиції тощо;

– формування розширеної аналітичної інформації про стан житлового фонду та житлово-комунальної інфраструктури, потреби капітальних поліпшень та ремонту для уникнення його виведення з експлуатації;

– формування баз даних щодо обсягів, своєчасності та періодичності оплати спожитих комунальних послуг для застосування алгоритмів прогнозування ймовірної суми дебіторської заборгованості споживачів в межах управління ліквідністю, та для своєчасного контролю та запровадження процедури стягування або реструктуризації заборгованості.

Описані висновки та розробки стали базисом подальшого удосконалення методики облікового відображення операцій за основними бізнес-процесами (розділ 2) та розкривати інформацію про них для задоволення інформаційних потреб стейкхолдерів (розділ 3).

### 1.3. Організаційно-правові засади діяльності керуючих компаній сфери ЖКГ

Діяльність керуючих компаній в Україні у сфері житлово-комунального господарства регулюється рядом нормативно-правових актів, положення яких не завжди узгоджені між собою. Більше того, часто спостерігається колізійність окремих правових норм, що тягнуть за собою труднощі у їх тлумаченні. Питання діяльності керуючих компаній сфери ЖКГ для української практики бізнесу є відносно новим і потребує детального вивчення. В межах даного дослідження питання нормативно-правового регулювання діяльності керуючих компаній має виключне значення з огляду на:

1) значний потенціал даного виду діяльності – за твердженням групи дослідників на чолі з Н. Ільїною та З. Гопцій<sup>191</sup>, «...процес переходу України на нові відносини у сфері управління багатоквартирними будинками все ще перебуває на початковій стадії. Станом на кінець 2018 року, за даними Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, менше половини співвласників змогли взяти ініціативу у свої руки, а практично половина не обрали собі жодної форми управління». Інформація щодо обраної форми управління багатократними будинками представлена в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10. Управління багатоквартирними будинками в Україні на 1 грудня 2018 року

<i>Показник</i>	<i>Значення</i>
Кількість багатоквартирних будинків	180000
Будинки, в яких створено ОСББ, %	16
Будинки, де самостійно управляють співвласники, %	7
Будинки, які управляються професійними управителями, яких обрали співвласники, %	6
Будинки, які управляються професійними управителями, обраними за конкурсом ОМС, %	19
Будинки, які управляються житлово-будівельними кооперативами, %	3
Будинки, в яких не обрано форму управління, %	49

Джерело: побудовано автором на основі дослідження Н. Ільїної та З. Гопцій<sup>192</sup>

<sup>191</sup>Бурій А., Осипчук М., Кальницький Р. Ваш багатоквартирний будинок: хто і як має ним управляти Просто про складне для власників квартир та нежитлових приміщень: посібник/ за редакцією Н. Ільїної та З. Гопцій. Київ: Міжнародна фінансова корпорація (IFC, Група Світового банку), 2019. 44 с. URL: [https://upravnud.info/content/uploads/2019/10/bkb-hto-i-yak-maye-nym-upravlyaty\\_new.pdf](https://upravnud.info/content/uploads/2019/10/bkb-hto-i-yak-maye-nym-upravlyaty_new.pdf)

<sup>192</sup>Такий же

2) відносно нова форма управління спільною власністю. Новели законодавства щодо діяльності керуючої компанії в деяких аспектах мають специфічний характер і створюють середовище, яке має бути враховане при організації систем бухгалтерського обліку і контролю діяльності керуючої компанії, а також розробки методичного забезпечення вказаних систем.

Метою дослідження організаційно-правових засад діяльності керуючих компаній сфери ЖКГ є ідентифікація правових норм, що визначають елементи організації системи бухгалтерського обліку та контролю керуючої компанії, а також особливості їх методичного забезпечення.

Дослідженням нормативно-правового регулювання даного питання займалася значна кількість науковців, однак наявним дослідженням характерні такі риси:

1) переважно вони здійснювалися у галузі юридичних наук (Браславець Ю.Ю.<sup>193</sup>, Гриценко Г.М.<sup>194</sup>, Куц О.Є.<sup>195</sup>, Мирза С.С.<sup>196,197,198</sup>, Науменко А.В.<sup>199</sup>, Нікончук А.М.<sup>200</sup>, Петрушевський Ю.Л.<sup>201</sup>, Примак В.Д.<sup>202</sup>, Савицький А.Я.<sup>203</sup>);

<sup>193</sup>Браславець Ю. Ю. Правове регулювання договірних відносин між співвласниками багатоквартирного будинку та надавачами житлово-комунальних послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Юридичні науки*. 2016. Вип. 3(1). С. 65-67.

<sup>194</sup>Гриценко Г.М. Правовий аналіз застосування законодавства у сфері житлово-комунальних послуг в історичному аспекті (з управління багатоквартирним будинком). *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2018. №. 1 (35). С. 90-101. URL:<http://ns.snu.edu.ua/index.php/actual-law/article/view/29/28>

<sup>195</sup> Куц О. Є. Особливості адміністративно-правового регулювання у сфері управління житлово-комунальним господарством України. *Право і суспільство*. 2017. № 3. С. 134-140. URL: [http://pravovisuststvo.org.ua/archive/2017/3\\_2017/part\\_1/25.pdf](http://pravovisuststvo.org.ua/archive/2017/3_2017/part_1/25.pdf)

<sup>196</sup>Мирза С. С. Цивільно-правова відповідальність сторін за договором про надання послуг з управління багатоквартирним будинком. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2008. №. 41. С. 284-289. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnuvs\\_2008\\_41\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnuvs_2008_41_45)

<sup>197</sup>Мирза С.С. Новели цивільного законодавства щодо форм управління багатоквартирним будинком. *Роль та місце правоохоронних органів у розбудові демократичної правової держави: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 25 березня 2016 р. Одеса, 2016. С.69 - 70. URL: <http://dspace.oduvs.edu.ua/handle/123456789/649>*

<sup>198</sup> Мирза С.С. Порівняльно-правовий аналіз форм управління багатоквартирним будинком, передбачених чинним законодавством України. *Актуальні проблеми удосконалення чинного законодавства України*. 2017. № 40. С. 117-120. URL: <http://dspace.oduvs.edu.ua/handle/123456789/388>

<sup>199</sup>Науменко А. Правове регулювання управління майном багатоквартирних будинків: сучасний стан і перспективи розвитку. *Форум права*. 2013. № 3. С. 417–422. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP\\_index.htm\\_2013\\_3\\_70](http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2013_3_70)

<sup>200</sup>Нікончук А.М. Правове регулювання діяльності управителів багатоквартирними будинками. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2016. №. 2. С. 48-53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjvuv\\_2016\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjvuv_2016_2_13)

<sup>201</sup>Петрушевський Ю.Л. Державне регулювання процесу реформування житлово-комунального господарства: підсумки та перспективи. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 69-75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2011\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2011_4_12)

<sup>202</sup>Примак В.Д. Об'єднання власників жителя як організаційно-правова форма юридичної особи та житлово-експлуатаційна організація. *Приватне право і підприємництво*. 2016. Вип. 15. С. 127-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppip\\_2016\\_15\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppip_2016_15_33)

<sup>203</sup>Савицький А.Я. Напрями вдосконалення вітчизняного законодавства у сфері управління та

2) за наявності значної кількості досліджень, присвячених реформуванню ЖКГ в цілому (Деміхов О.І., Лук'янихін В.О., Теліженко О.М.<sup>204</sup>, Лига А.І.<sup>205</sup>, Мороз Н.В., Малетич Т.І.<sup>206</sup>, Олійник Н., Левицький Д.<sup>207</sup>) обсяг наукових досліджень, присвячених питанню регулювання діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ незначний (Доненко В.І., Попов М.Є., Квіціані Т.М.<sup>208</sup>, Загорський В.С., Саратов В.В.<sup>209</sup>, Максименко О.<sup>210, 211</sup>, Максименко О., Кулакова В.<sup>212</sup>, Молодченко Т.Г., Запорожець Г.В.<sup>213</sup>).

У той же час варто наголосити на наявності значної кількості публікацій, які мають прикладний характер (Бригілевич В., Когут Г., Швець В., Шишко В., Щодра О.<sup>214</sup>, Бурій А., Осипчук М., Кальницький Р.<sup>215</sup>,

---

обслуговування багатоквартирних житлових будинків у розрізі євроінтеграційного курсу України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО*. 2019. Випуск 57. Том 1. С. 78-81. URL: [http://www.visnyk-juris.uzhnu.edu.ua/file/No.57/part\\_1/No.57-1.pdf#page=78](http://www.visnyk-juris.uzhnu.edu.ua/file/No.57/part_1/No.57-1.pdf#page=78)

<sup>204</sup>Деміхов О.І., Лук'янихін В.О., Теліженко О.М. Світовий досвід державного регулювання механізмів розвитку житлово-комунального господарства. *Аспекти публічного управління*. 2015. №. 11-12. С. 109-117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2015\\_11-12\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_11-12_16)

<sup>205</sup>Лига А.І. Поточний стан інституційного середовища сфери житлово-комунальних послуг України. *Економіко-правові аспекти сталого розвитку : держава, регіон, місто* : матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 7 червня 2019 р. Київ, 2019. С. 94-100 URL: <http://www.iepd.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/06/Zbirka-07-06-2019.pdf#page=94>

<sup>206</sup>Мороз Н.В., Малетич Т.І. Інноваційні способи управління багатоквартирними житловими будинками. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. №. 4. С. 164-173. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre\\_2013\\_4\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_20)

<sup>207</sup>Олійник Н., Левицький Д. Інноваційні механізми управління багатоквартирним житловим фондом. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. №. 1. С. 83-99. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu\\_2010\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2010_1_11)

<sup>208</sup>Доненко В.І., Попов М.Є., Квіціані Т.М., Моделювання ефективного залучення приватних керуючих компаній у житлово-комунальне господарство міст України. *Містобудування та територіальне планування*. 2013. Вип. 48. С. 153-157. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP\\_2013\\_48\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP_2013_48_25).

<sup>209</sup>Загорський В.С., Саратов В.В. Управління інвестиційними проектами підприємств житлово-комунального господарства на основі розвитку форм державно-приватного партнерства. *Бізнес-навігатор*. 2011. № 1. С. 130-138. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2011\\_22\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2011_22_28)

<sup>210</sup>Максименко О. Вимоги часу до оцінювання кваліфікаційного рівня фахівців в житловій сфері. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 3. С. 56-59. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/26812>

<sup>211</sup>Максименко О. Формування системи незалежного оцінювання професійних управителів та енергоменеджерів як відповідь на виклики сьогодення. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 5. С. 65-69. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/27463>

<sup>212</sup>Максименко О. Аналіз сутності управління багатоквартирним будинком та необхідності підготовки менеджерів (управителів). *Маркетинг в Україні*. 2018. № 1. С. 56-64. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/24416>

<sup>213</sup>Молодченко, Т.Г., Запорожець, Г.В. *Дослідження міжнародного досвіду щодо управління житловою нерухомістю*. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2015. 2 (10). С. 183-193. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/39708/>

<sup>214</sup>Бригілевич В., Когут Г., Швець В., Шишко В., Щодра О. Реформування системи управління житловою нерухомістю міста: практичний посібник. Київ: ТОВ «Софія-А». 2012. 104 с. URL: [https://despro.org.ua/media/articles/11\\_book\\_s\\_web.pdf](https://despro.org.ua/media/articles/11_book_s_web.pdf)

<sup>215</sup>Бурій А., Осипчук М., Кальницький Р. Ваш багатоквартирний будинок: хто і як має ним управляти Просто про складне для власників квартир та нежитлових приміщень: посібник/ за редакцією Н. Льїної та З. Гопцій. Київ: Міжнародна фінансова корпорація (IFC, Група Світового банку), 2019. 44 с. URL: [https://upravbud.info/content/uploads/2019/10/bkb-hto-i-yak-maye-nym-upravlyatyat\\_new.pdf](https://upravbud.info/content/uploads/2019/10/bkb-hto-i-yak-maye-nym-upravlyatyat_new.pdf)

Хомюк А., Литвиненко К.<sup>216</sup>, Кінько Т.<sup>217</sup>, Новосвітня К.<sup>218</sup>);

3) фактично нерозробленими та такими, що залишилися поза увагою дослідників є висвітлення даного питання з позиції впливу на організацію системи бухгалтерського обліку та контролю діяльності керуючої компанії, а також особливостей їх методичного забезпечення. Останнє актуалізує тему дослідження.

Особливістю діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ є необхідність побудови відносин за двома напрямками (рис. 1.16): споживач комунальної послуги – керуюча компанія – виконавець комунальної послуги, а також відносин, які опосередковують якісне виконання послуги з управління керуючою компанією (постачальники та підрядники, кредитно-фінансові установи, контролюючі органи).



Рис. 1.16. Система відносин, суб'єктом яких є керуюча компанія у сфері ЖКГ

Джерело: власна розробка

<sup>216</sup>ФОП-єдинник та управління багатоквартирним будинком: чи можна? Бухгалтерський інтернет-портал: веб-сайт. URL: <https://ibuhgalter.net/articles/400> (дата звернення 26.07.2020)

<sup>217</sup>Кінько Т. Дискримінація за майновою ознакою. ZN.UA: веб-сайт. URL: [https://dt.ua/energy\\_market/diskriminaciya-za-maynovoyu-oznakoju-yakscho-vlada-spravdi-hoche-chesnih-reform-nehay-spitaye-yak-yih-robiti-v-tih-dlya-dlya-kogo-voni-robyatsya-\\_html](https://dt.ua/energy_market/diskriminaciya-za-maynovoyu-oznakoju-yakscho-vlada-spravdi-hoche-chesnih-reform-nehay-spitaye-yak-yih-robiti-v-tih-dlya-dlya-kogo-voni-robyatsya-_html) (дата звернення 26.07.2020)

<sup>218</sup>Новосвітня К. Реформа в житлово-комунальному секторі має бути проведена якісно. Голос України: веб-сайт. URL: <http://www.golos.com.ua/article/282138> (дата звернення 26.07.2020)

Чітке розуміння системи таких відносин (рис. 1.16) дозволить оптимально врахувати їх особливості в організації та методичному забезпеченні системи бухгалтерського обліку керуючої компанії у сфері ЖКГ, а також ідентифікувати контрольні точки, які варто взяти до уваги для недопущення застосування до керуючої компанії штрафних санкцій з боку контролюючих органів.

З урахуванням наведеного вище пропонуємо виділяти окремі групи нормативно-правового регулювання діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ залежно від суб'єктно-об'єктного складу відносин, у які вони вступають, зокрема, нормативно-правові акти, які:

1) визначають право започатковувати діяльність з управління у сфері ЖКГ та в подальшому займатися нею;

2) встановлюють порядок встановлення та/або припинення відносин керуючої компанії у сфері ЖКГ зі споживачами (співвласниками);

3) регулюють особливості надання послуги з управління та супутніх послуг, а також визначають порядок встановлення цін та контролю якості послуги з управління;

4) регулюють порядок встановлення та/або припинення відносин керуючої компанії у сфері ЖКГ з виконавцями комунальних послуг.

*До першої групи* пропонуємо відносити *нормативно-правові акти, які визначають власне право започатковувати діяльність з управління у сфері ЖКГ та в подальшому займатися нею.* Так, першочерговим є питання ідентифікації статусу суб'єкта господарювання, якому надано право здійснювати діяльність з управління, а також складу послуг, які такі суб'єкти надають. Крім того постають питання вибору системи оподаткування та реєстрації платником ПДВ.

Зокрема, відповідно до п. 7 ст. 1 Закону України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку»<sup>219</sup> управителем багатоквартирного будинку є фізична особа-підприємець або юридична особа – суб'єкт підприємницької діяльності, яка за договором із співвласниками забезпечує належне утримання та ремонт спільного майна багатоквартирного будинку і прибудинкової території та належні умови проживання і задоволення господарсько-побутових потреб. Подібна позиція закріплена і в Законі України «Про житлово-

---

<sup>219</sup>Закону України Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку від 14 травня 2015 року № 417-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19/print>

комунальні послуги»<sup>220</sup>, зокрема, п. 5 ст. 18 Закону України «Про житлово-комунальні послуги»<sup>221</sup> визначено, що управителем може бути юридична особа або фізична особа-підприємцем, однак з 01 січня 2019 р. введена в дію спеціальна норма – обов’язкове проходження професійної атестації (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 Вимоги щодо проходження професійної атестації

Суб’єкт господарювання	Вимога щодо проходження професійної атестації відповідно до п. 5 ст. 18 Закону України «Про житлово-комунальні послуги» <sup>222</sup>
Управитель – юридична особа	зобов’язаний мати у штаті щонайменше одного найманого працівника, який пройшов професійну атестацію на відповідність кваліфікаційним вимогам професії "менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)"
Управитель – фізична особа-підприємець	зобов’язаний самостійно пройти професійну атестацію або мати у штаті за трудовим договором щонайменше одного найманого працівника, який пройшов професійну атестацію на відповідність кваліфікаційним вимогам професії "менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)"

Джерело: побудовано автором на основі аналізу норм Закону України «Про житлово-комунальні послуги»<sup>223</sup>.

Під професійною атестацією відповідно до п. 2 Порядку № 1010<sup>224</sup> розуміється «процедура сертифікації персоналу на відповідність кваліфікації кандидата вимогам, що висуваються до працівника, який повинен проваджувати діяльність за професією “менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)”, що вимагає спеціальних знань, підготовки та досвіду». І тут гостро постає проблема узгодженості нормативних актів. Цілком підтримуємо позицію Максименко О.<sup>225</sup>, яка наголошує «свого часу до Довідника за номером 1491 були внесені дві професії – «Менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)» та «Менеджер (управитель)

<sup>220</sup>Закон України Про житлово-комунальні послуги 9 листопада 2017 року № 2189-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>

<sup>221</sup>Закон України Про житлово-комунальні послуги 9 листопада 2017 року № 2189-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>

<sup>222</sup>Закон України Про житлово-комунальні послуги 9 листопада 2017 року № 2189-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>

<sup>223</sup>Закон України Про житлово-комунальні послуги 9 листопада 2017 року № 2189-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>

<sup>224</sup>Порядок здійснення професійної атестації за професією “менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)” затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2018 р. № 1010. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1010-2018-%D0%BF/print>

<sup>225</sup>Максименко О. Формування системи незалежного оцінювання професійних управителів та енергоменеджерів як відповідь на виклики сьогодення. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 5. С. 65–69. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/27463>

підприємства житлово-комунальної галузі». Однак Закон України «Про житлово-комунальні послуги»<sup>226</sup> визначає лише одну з них (першу з названих), як регульовану професію, за якою слід проходити обов'язкову професійну атестацію.... В іншому Довіднику - Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників (розділі 5 Випуску 87 «Житлово-комунальне господарство») до сьогодні можна ознайомитись з кваліфікаційними вимогами лише до однієї з них – до професії «Менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)». Саме до цієї професії відноситься норма Закону «Про житлово-комунальні послуги». Таким чином, професія «Менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)» стає на сьогодні регульованою професією...».

Варто відмітити, що ставлення наукової спільноти та власне бізнесу у сфері управління житлом до професійної атестації неоднозначне. Однак, ми підтримуємо ідею її введення, адже, як справедливо зазначають Безлюбченко О.С. та Апатенко Т.М.<sup>227</sup>: «Велике значення має підготовка фахівців з управління житлом. На заході багато політехнічних вузів, а також спеціальних коледжів дають базову освіту, що дозволяє випускнику почати працювати управителем. Крім того, самі професійні спільноти керуючих пропонують різні освітні курси – як базові, так і призначені для підвищення кваліфікації працюючих керівників, які дають серйозні знання і практичні навички. Приміром, у Німеччині керуючий повинен мати вищу освіту та кваліфікацію економіста, інженера, юриста чи соціального працівника, а також володіти такими особистісними якостями, як комунікабельність, вміння вести переговори, вирішувати конфлікти».

Як стверджує Максименко О.<sup>228</sup> «формування інституту професійного управителя неможливе без відкритого інструменту оцінювання (професійної атестації), а система оцінки відповідності (включаючи сертифікацію персоналу), в свою чергу, покликана спонукати фахівців галузі підвищувати та напрацьовувати свої компетентності».

---

<sup>226</sup>Закон України Про житлово-комунальні послуги 9 листопада 2017 року № 2189-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>

<sup>227</sup>Безлюбченко О. С., Апатенко Т.М. Управління розвитком житлових територій. *Містобудування та територіальне планування*. 2018. Вип. 67. С. 68-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP\\_2018\\_67\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP_2018_67_14)

<sup>228</sup>Максименко О. Вимоги часу до оцінювання кваліфікаційного рівня фахівців в житловій сфері . *Маркетинг в Україні*. 2018. № 3. С. 56–59. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/26812>



Разом з тим А.А. Щербина<sup>229</sup> вважає, що «ринок управлінських і житлово-комунальних послуг в Україні, сам набір послуг, вимоги до кваліфікації управителів, визначені у відповідному законі та затвердженому переліку послуг, виглядають значно спрощеними і обмеженими, що ... не забезпечує ані належного утримання та ремонту будівель, ані їхньої ефективної експлуатації, включаючи надання житлових і комунальних послуг мешканцям, ані збереження вартості нерухомості». Власне введення професійної атестації оцінюємо як позитивний крок на шляху до покращення якості надання послуг з управління.

У той же час відповідальність за непроходження професійної атестації Законом України «Про житлово-комунальні послуги»<sup>230</sup> не встановлена. Єдина норма, яку можна розглядати як відповідальність за непроходження професійної атестації – це вимоги п. 7 ст. 18 Закону України «Про житлово-комунальні послуги»<sup>231</sup>, зокрема «у разі невиконання управителем вимог цього Закону та договору співвласники багатоквартирного будинку або об'єднання співвласників багатоквартирного будинку мають право вимагати дострокового припинення договору про надання послуг з управління багатоквартирним будинком».

Отже, відсутність у штаті юридичної особи-управителя щонайменше одного найманого працівника, який пройшов професійну атестацію на відповідність кваліфікаційним вимогам професії «менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)» теоретично може бути кваліфікована як невиконання вимог Закону № 2189<sup>232</sup> та підставою для дострокового припинення договору про надання послуг з управління багатоквартирним будинком.

Для забезпечення поінформованості зацікавлених користувачів та з огляду на суттєвість інформації вважаємо за доцільне інформацію про наявність у штаті таких працівників оприлюднювати на сайті та підкріплювати посиланням на Реєстр осіб, які пройшли професійну атестацію за професією «менеджер (управитель) житлового будинку

---

<sup>229</sup>Щербина А.А. Функції управителя будинку: українська специфіка, міжнародна практика і тенденції *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2018. № 4. С. 35-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2018\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2018_4_7)

<sup>230</sup>Закон України Про житлово-комунальні послуги 9 листопада 2017 року № 2189-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>

<sup>231</sup>Закон України Про житлово-комунальні послуги 9 листопада 2017 року № 2189-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>

<sup>232</sup>Закон України Про житлово-комунальні послуги 9 листопада 2017 року № 2189-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>

(групи будинків)»<sup>233</sup>, розміщеному на офіційному сайті Міністерства розвитку громад та територій.

Таблиця 1.12. Вимоги щодо професійної атестації за професією «менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)»

<i>Види професійної атестації</i>	<i>Для кого передбачена (п. 4 Порядку<sup>234</sup>)</i>	<i>Строк дії сертифіката</i>	<i>Вартість</i>
Первинна	передбачена для осіб, які вперше проходять процедуру професійної атестації.	три роки (п. 21 Порядку <sup>235</sup> )	порядок внесення плати за здійснення професійної атестації визначаються на договірних засадах
Повторна професійна атестація (переатестація)	для осіб, які мають сертифікат за результатами здійснення первинної професійної атестації, строк дії якого закінчується/закінчився	становить три роки, а у разі підтвердження стажу роботи не менше 2,5 року протягом строку дії сертифіката за результатами первинної атестації – п'ять років (п. 29 Порядку <sup>236</sup> )	

Джерело: побудовано автором на основі аналізу норм Порядку № 1010<sup>237</sup>

Процедура проходження професійної атестації на сьогодні визначена Порядком здійснення професійної атестації за професією «менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)»<sup>238</sup>, на норми якого слід звернути особливу увагу (табл. 1.12).

Порядком № 1010<sup>239</sup>, зокрема п.16 визначено, що «оцінка компетентності кандидата проводиться шляхом кваліфікаційного іспиту, порядок та умови проведення якого визначаються схемою

<sup>233</sup>Реєстр осіб, які пройшли професійну атестацію за професією «менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)». Міністерство розвитку громад та територій України: веб-сайт. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/reyestr-atestovanyj-osib-stantom-na-20.05.2020.pdf>

<sup>234</sup>Порядок здійснення професійної атестації за професією «менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)» затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2018 р. № 1010. . Верховна Рада України: веб – сайт.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1010-2018-%D0%BF/print>

<sup>235</sup>Порядок здійснення професійної атестації за професією «менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)» затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2018 р. № 1010. . Верховна Рада України: веб – сайт.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1010-2018-%D0%BF/print>

<sup>236</sup>Порядок здійснення професійної атестації за професією «менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)» затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2018 р. № 1010. . Верховна Рада України: веб – сайт.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1010-2018-%D0%BF/print>

<sup>237</sup>Порядок здійснення професійної атестації за професією «менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)» затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2018 р. № 1010. . Верховна Рада України: веб – сайт.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1010-2018-%D0%BF/print>

<sup>238</sup>Порядок здійснення професійної атестації за професією «менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)» затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2018 р. № 1010. . Верховна Рада України: веб – сайт.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1010-2018-%D0%BF/print>

<sup>239</sup>Порядок здійснення професійної атестації за професією «менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)» затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2018 р. № 1010. . Верховна Рада України: веб – сайт.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1010-2018-%D0%BF/print>

сертифікації органу сертифікації».

Ефективність та професійність управління житлом, безумовно, не має залежати від форми власності та організаційно-правової форми суб'єкта господарювання – надавача послуг, а власники житла/мешканці/споживачі мають отримувати послуги рівня, не нижчого від нормативно визначеного рівня безпеки та комфортного перебування в будинку» вважаємо доцільним виділити ряд питань, які мають бути враховані в організації роботи керуючої компанії у сфері ЖКГ та реалізовані в окремих її політиках. До таких питань відносимо:

1. Планування фонду робочого часу – особливу увагу слід приділити плануванню фонду робочого часу працівника, який підлягає атестації; визначенню особи, яка буде виконувати функціональні обов'язки у період його відсутності через підготовку до атестації та власне атестацію.

2. Політика мотивації працівника, який підлягає професійній атестації. На сьогодні чинним законодавством на керуючу компанію не покладено обов'язок покриття витрат, пов'язаних з проходженням працівником професійної атестації за професією “менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)”. Однак, управляюча компанія в якості мотивації працівника може розглядати такі варіанти:

1) брати на себе оплату вартості навчання, а також вартості проходження первинної та/або повторної сертифікації. Альтернативним є варіант заохочення, коли управляюча компанія покриває вказані витрати у випадку успішної сертифікації, а у разі її непроходження працівник повністю або частково відшкодовує підприємству витрачену суму;

2) надавати додаткову відпустку для підготовки та власне проходження первинної та/або повторної сертифікації. У такому випадку трудовий договір з працівником доцільно укладати на період, що покривається періодом дії сертифікату. У випадку побудови відносин з працівником, який підлягає професійній атестації, за цивільно-правовими договорами, вказані питання є обов'язковими для врегулювання у цивільно-правовій угоді.

3. Методичне забезпечення бухгалтерського обліку витрат, пов'язаних з вартістю первинної та/або повторної сертифікації, а також облік витрат на оплату наданої відпустки – дані питання необхідно розкрити в обліковій політиці керуючої компанії. Запропоноване обліково-методичне забезпечення вказаних питань представлено в інших розділах роботи.

Наступне питання, яке потребує дослідження – це можливість вибору керуючою компанією сфери ЖКГ системи оподаткування, а також необхідність реєстрації платником ПДВ. Дослідження норм Податкового кодексу України<sup>240</sup>, а також змістовного наповнення окремих індивідуальних податкових консультацій та публікацій практичного спрямування за вказаною проблематикою дає підстави стверджувати про нечіткість норм податкового законодавства та його непрозорість.

Державна податкова служба України, розглядаючи звернення щодо особливостей оподаткування податком на додану вартість діяльності управителя будинку, зайняла таку позицію: «внески, що надходять у вигляді грошових коштів на банківський рахунок об'єднання від власників приміщень на утримання і ремонт приміщень або іншого майна, що перебуває у спільній власності об'єднання, не підпадають під об'єкт оподаткування ПДВ, оскільки вони не є оплатою операцій з постачання товарів чи послуг. При цьому у випадку встановлення Центром для власників жилих і нежилих приміщень окремої плати за послуги з перерахунку отриманих від таких власників коштів підприємствам, організаціям, що постачають воду, теплову енергію, природний газ та електричну енергію чи здійснення операцій з постачання будь-яких інших товарів/послуг, у Центра виникає об'єкт оподаткування ПДВ виходячи з вартості поставлених товарів/послуг»<sup>241</sup>.

Варто взяти до уваги, що хоча в основному тексті вказаної індивідуальної консультації і йдеться про особливості діяльності управителя багатоквартирного будинку, однак у висновку Державна податкова служба України говорить вже про об'єднання; крім того, відповідно до п. 2 ст. 52 Податкового кодексу України «індивідуальна податкова консультація має індивідуальний характер і може використовуватися виключно платником податків, якому надано таку консультацію». У зв'язку з цим до врегулювання даного питання та з метою недопущення нарахування штрафних санкцій керуючій компанії у сфері ЖКГ доцільно у кожному конкретному випадку звертатися до Державної податкової служби для отримання індивідуальної податкової консультації.

<sup>240</sup>Податковий кодекс України 2 грудня 2010 року № 2755-VI. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

<sup>241</sup>Індивідуальна податкова консультація від 05 грудня 2019 р. № 1731/6/99-00-07-03-02-15/ПК. Інформаційно-консультаційна платформа: веб сайт. URL: <https://zakon.help/article/osbb-vneski-nautrimannya-remont-primishchen-bez-pdv?menu=183>

Отже, на сьогодні гостро стоїть проблема необхідності адаптації податкового законодавства до практики здійснення господарської діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ та підвищення прозорості його норм.

Наступна група, яку пропонуємо виділяти – *нормативно-правові активи, що визначають порядок встановлення та/або припинення відносин керуючої компанії у сфері ЖКГ зі споживачами (співвласниками)*. Законом України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку»<sup>242</sup> передбачено три альтернативні форми управління багатоквартирним будинком:

– створення об'єднання співвласників багатоквартирного будинку (далі – ОСББ), що спонукає брати на себе відповідальність жителів власного будинку;

– залучення до управління будинком управителя, якого співвласники обирають самостійно, або у разі не прийняття рішення про форму управління, управителя на конкурсній основі призначає міська влада;

– самостійне управління багатоквартирним будинком, не створюючи ОСББ та не залучаючи управителя.

Враховуючи тему даного дослідження детальніше зупинимося на другій формі, тобто залучення управителя. Порядок управління багатоквартирним будинком, а відповідно і питання вибору форми управління, встановлення та / або припинення відносин з управителем в Україні регулюються різними нормативним актами.

Зокрема, загальні норми викладені в Законі України «Про житлово-комунальні послуги», спеціальні норми – у Законі України № 417<sup>243</sup> та Законі України № 2866<sup>244</sup>. Для застосування спеціальних норм виключне значення має, чи створено об'єднання співвласників багатоквартирних будинків та чи є рішення співвласників щодо вибору форми управління.

На сьогодні можливими є два варіанти залучення до управління будинком управителя (рис. 1.17).

---

<sup>242</sup>Закон України Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку 14 травня 2015 року № 417-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19/conv/print>

<sup>243</sup>Закон України Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку 14 травня 2015 року № 417-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19/conv/print>

<sup>244</sup>Закон України Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку 29 листопада 2001 року № 2866-III. Верховна Рада України: веб – сайт. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14/conv>



Рис. 1.17. Альтернативні варіанти залучення керуючої компанії до управління багатоквартирним будинком

Джерело: побудовано автором на основі аналізу норм Закону України № 417<sup>245</sup> та Закону України № 2866<sup>246</sup>

Отже, відповідно до п. 14 ст. 1 Закону України «Про житлово-комунальні послуги»<sup>247</sup> управитель багатоквартирного будинку – це фізична особа-підприємець або юридична особа – суб’єкт підприємницької діяльності, яка за договором із співвласниками забезпечує належне утримання та ремонт спільного майна багатоквартирного будинку і прибудинкової території та належні умови проживання і задоволення господарсько-побутових потреб. Аналогічне визначення знаходимо в п. 7 ст. 1 Закону України № 417<sup>248</sup>.

Законом України «Про житлово-комунальні послуги»<sup>249</sup> встановлено невичерпний перелік прав та обов’язків управителя (табл. 1.13).

<sup>245</sup>Закон України Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку 14 травня 2015 року № 417-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19/conv/print>

<sup>246</sup>Закон України Про об’єднання співвласників багатоквартирного будинку 29 листопада 2001 року № 2866-III. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14/conv>

<sup>247</sup>Закон України Про житлово-комунальні послуги 9 листопада 2017 року № 2189-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>

<sup>248</sup>Закон України Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку 14 травня 2015 року № 417-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19/conv/print>

<sup>249</sup>Закон України Про житлово-комунальні послуги 9 листопада 2017 року № 2189-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>

Таблиця 1.13. Перелік прав та обов'язків управителя багатоквартирного будинку

Управитель багатоквартирного будинку	
має право:	зобов'язаний:
1) вимагати від споживача дотримання вимог правил експлуатації жилих приміщень та прибудинкової території, санітарно-гігієнічних правил і правил пожежної безпеки, інших нормативно-правових актів у сфері комунальних послуг;	1) забезпечувати належне утримання спільного майна багатоквартирного будинку та прибудинкової території відповідно до нормативних вимог і договору про надання послуг з управління багатоквартирним будинком, від власного імені укладати з підрядниками необхідні договори про виконання окремих робіт та послуг;
2) вимагати від споживача своєчасного проведення робіт з усунення виявлених неполадок, пов'язаних з експлуатацією спільного майна, що виникли з вини споживача, або відшкодування вартості таких робіт;	2) від імені співвласників багатоквартирного будинку вживати заходів для забезпечення захисту спільного майна багатоквартирного будинку від протиправних посягань та стягнення з осіб, винних у знищенні, пошкодженні або викраденні спільного майна, відшкодування завданих збитків;
3) отримувати компенсацію за надані відповідно до закону окремим категоріям громадян пільги та нараховані субсидії з оплати житлових послуг;	3) вести і зберігати технічну та іншу встановлену законом та/або договором документацію багатоквартирного будинку;
4) отримувати інформацію від споживачів про зміну власника житла (іншого об'єкта нерухомого майна) та фактичної кількості осіб, які постійно проживають у житлі споживача, у випадках та порядку, передбачених договором;	4) інформувати співвласників багатоквартирного будинку про необхідність капітального ремонту (заміни) спільного майна багатоквартирного будинку;
5) за рішенням співвласників багатоквартирного будинку надавати в оренду, встановлювати сервітут щодо спільного майна багатоквартирного будинку;	5) у разі прийняття співвласниками багатоквартирного будинку відповідного рішення від імені, в інтересах та за рахунок співвласників укладати з виконавцями комунальних послуг договори про надання таких послуг, забезпечувати виконання умов договорів та контроль якості цих послуг;
6) доступу до приміщень, будинків і споруд для ліквідації аварій, усунення неполадок, що виникли у санітарно-технічному та інженерному обладнанні, його встановлення і заміни, проведення технічних і профілактичних оглядів у порядку, визначеному законодавством і договором про надання послуг з управління багатоквартирним будинком;	6) укласти з виконавцем послуги з постачання електричної енергії договір про постачання електричної енергії для освітлення місць загального користування, живлення ліфтів та забезпечення функціонування іншого спільного майна багатоквартирного будинку, забезпечувати виконання умов цього договору та контроль якості цих послуг;

Продовження таблиці 1.13

Управитель багатоквартирного будинку	
має право:	зобов'язаний:
7) вести претензійно-позовну роботу у разі виникнення заборгованості за надані послуги в порядку і строки, встановлені законом та/або договором;	7) за рішенням співвласників багатоквартирного будинку та в межах виділених ними коштів організувати виконання та виступати замовником робіт з капітального ремонту (заміни) спільного майна багатоквартирного будинку;
8) утворювати системи управління якістю та проводити їх сертифікацію відповідно до національних або міжнародних стандартів акредитованими органами із сертифікації;	8) у разі прийняття відповідного рішення співвласниками багатоквартирного будинку приймати на банківський рахунок, відкритий для розрахунків за окремим багатоквартирним будинком для цієї мети, внески на проведення капітального ремонту спільного майна багатоквартирного будинку, орендну плату і плату за сервітути та забезпечувати проведення відповідних розрахунків, а також на запит будь-якого співвласника багатоквартирного будинку, який перебуває в його управлінні, надавати інформацію про рух коштів на відповідному рахунку;
9) у випадках та порядку, передбачених договором, припинити/призупинити надання послуг у разі їх несплати або оплати не в повному обсязі.	9) вести окремий облік доходів і витрат за кожним багатоквартирним будинком, що перебуває в його управлінні, та забезпечувати співвласникам багатоквартирного будинку вільний доступ до такої інформації щодо їхнього будинку у порядку, визначеному договором;
	10) щороку звітувати перед споживачами про виконання кошторису витрат та подавати кошторис витрат на поточний рік споживачам на погодження.

Джерело: побудовано автором на основі аналізу норм ст. 8 Закону України «Про житлово-комунальні послуги».

У договорі про надання послуг з управління багатоквартирним будинком, окрім зазначених прав та обов'язків законом № 2189<sup>250</sup>, допускається передбачати інші права та обов'язки управителя.

Важливим на етапі встановлення та/ або припинення відносин управителя з споживачами (співвласниками) є факт прийняття рішення про вибір такої форми управління багатоквартирним будинком. У даному випадку управителю, який розглядає можливість укладання договору про надання послуг з управління багатоквартирним будинком з потенційними співвласниками доцільно взяти до уваги, чи створено об'єднання співвласників багатоквартирних будинків. Саме

<sup>250</sup>Закон України Про житлово-комунальні послуги 9 листопада 2017 року № 2189-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>



наявність чи відсутність такого об'єднання визначатиме склад та зміст документів, що мають бути надані управителю співвласниками.

Зокрема, якщо об'єднання співвласників багатоквартирних будинків не створено, то вибір форми управління, питання щодо встановлення та/або припинення відносин з управителем тощо регулюються Законом України № 417<sup>251</sup>, нормами якого і слід керуватися управителю (табл. 1.14).

Таблиця 1.14. Нормативне регулювання питань управління багатоквартирним будинком у випадку, якщо не створено об'єднання співвласників багатоквартирних будинків

<i>Ключові питання</i>	<i>Зміст норм, що регулюють</i>	
Чим регулюється	Закон України № 417 <sup>252</sup>	
1	2	
Форми управління багатоквартирним будинком	за рішенням співвласників усі або частина функцій з управління багатоквартирним будинком можуть передаватися <i>управителю</i>	або всі функції – <i>об'єднанню співвласників багатоквартирного будинку</i> (асоціації об'єднань співвласників багатоквартирного будинку)
Хто може бути управителем	управитель багатоквартирного будинку – це фізична особа-підприємець або юридична особа – суб'єкт підприємницької діяльності, яка за договором із співвласниками забезпечує належне утримання та ремонт спільного майна багатоквартирного будинку і прибудинкової території та належні умови проживання і задоволення господарсько-побутових потреб (п. 7 ст. 1 Закону України № 417)	
Хто приймає рішення про управління багатоквартирним будинком	Рішення щодо управління багатоквартирним будинком приймається на зборах співвласників (п. 1 ст. 10 Закону України № 417)	
Питання, віднесені до повноважень зборів співвласників в частині встановлення та/або припинення відносин з управителем	До повноважень зборів співвласників належить: 2) визначення управителя та його відкликання, затвердження та зміну умов договору з управителем; 3) обрання уповноваженої особи (осіб) співвласників під час укладання, внесення змін та розірвання договору з управителем, здійснення контролю за його виконанням; 4) визначення повноважень управителя щодо управління багатоквартирним будинком (п. 2 ст. 10 Закону України № 417)	

<sup>251</sup>Закон України Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку 14 травня 2015 року № 417-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19/conv/print>

<sup>252</sup>Закон України Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку 14 травня 2015 року № 417-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19/conv/print>

## Продовження таблиці 1.14

<i>Ключові питання</i>	<i>Зміст норм, що регулюють</i>
Чим регулюється	Закон України № 417 <sup>253</sup>
Хто скликає збори співвласників	ініціативна група у складі не менше трьох співвласників або управитель (п. 3 ст. 10 Закону України № 417)
Процедури скликання зборів для визнання їх дійсними	Повідомлення про дату та місце проведення зборів співвласників має бути вручено не пізніше ніж за 10 днів до дати проведення зборів у письмовій формі кожному співвласникові під розписку або шляхом поштового відправлення рекомендованим листом на адресу квартири або нежитлового приміщення, що належить співвласнику в цьому багатоквартирному будинку, а також має бути розміщено у загальнодоступному місці при вході до кожного під'їзду багатоквартирного будинку (п. 4 ст. 10 Закону України № 417)
Інформація, що має міститися у Повідомлення про проведення зборів співвласників	інформацію про ініціатора проведення таких зборів, дату, місце та час їх проведення, порядок денний. До повідомлення про проведення зборів співвласників можуть додаватися додаткові матеріали або інформація, що будуть розглядатися на зборах (п. 5 ст. 10 Закону України № 417)
Порядок прийняття рішення зборами співвласників	Рішення щодо визначення управителя та його відкликання, затвердження та зміну умов договору з управителем, а також обрання уповноваженої особи (осіб) співвласників під час укладання, внесення змін та розірвання договору з управителем, здійснення контролю за його виконанням вважаються прийнятими зборами співвласників, якщо за них проголосували власники квартир та нежитлових приміщень, площа яких разом перевищує 50 відсотків загальної площі всіх квартир та нежитлових приміщень багатоквартирного будинку. Якщо одна особа є власником квартир (квартири) та/або нежитлових приміщень, загальна площа яких становить 50 відсотків або більше загальної площі всіх квартир та нежитлових приміщень багатоквартирного будинку, рішення вважається прийнятим зборами співвласників, якщо за нього проголосувало більш як 50 відсотків загальної кількості всіх співвласників (п. 6 ст. 10 Закону України № 417)
Дії у випадку недостатності голосів на зборах співвласників	Якщо під час проведення зборів співвласників для прийняття рішення не набрано встановленої кількості голосів "за" або "проти", проводиться письмове опитування співвласників, які не голосували на зборах. Письмове опитування співвласників проводиться протягом 15 календарних днів з дати проведення зборів співвласників. Якщо протягом цього строку необхідної кількості голосів "за" не набрано, рішення вважаються неприйнятими. Письмове опитування співвласників проводиться ініціативною групою та іншими співвласниками за бажанням.

<sup>253</sup>Закон України Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку 14 травня 2015 року № 417-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19/conv/print>

## Продовження таблиці 1.14

<i>Ключові питання</i>	<i>Зміст норм, що регулюють</i>
Чим регулюється	Закон України № 417 <sup>254</sup>
Дії у випадку недостатності голосів на зборах співвласників	<p>Письмове опитування може проводитися щодо одного або декількох питань одночасно. Письмове опитування співвласників проводиться шляхом власноручного заповнення ними листків опитування (законодавством визначено вичерпний склад відомостей, що наводяться в таких листках). За результатами підрахунку результатів письмового опитування співвласників особи, які проводили письмове опитування, вносять його результати до протоколу зборів та підводять загальні підсумки голосування щодо всіх питань. Під час підрахунку голосів враховуються і голоси, подані на зборах співвласників, і голоси співвласників, отримані під час проведення письмового опитування. Листки письмового опитування співвласників пронумеровуються, прошнуровуються та додаються до відповідного протоколу зборів (п. 8 ст. 10 Закону України № 417)</p>
Документ, яким оформлюється рішення зборів співвласників	<p>протокол, який підписується усіма співвласниками (їх представниками), які взяли участь у зборах, кожен з яких ставить підпис під відповідним варіантом голосування ("за", "проти", "утримався"), за формою, затвердженою центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної житлової політики. У протоколі обов'язково зазначається така інформація про співвласників (їх представників), які взяли участь у зборах співвласників: прізвище, ім'я, по батькові співвласника, документ, що підтверджує право власності на квартиру або нежитлове приміщення, номер квартири або нежитлового приміщення, загальна площа квартири або нежитлового приміщення, документ, що надає повноваження на голосування від імені співвласника (для представника) (п. 7 ст. 10 Закону України № 417)</p> <p>Протокол зборів співвласників з щодо визначення управителя та його відкликання, затвердження та зміну умов договору з управителем, а також обрання уповноваженої особи (осіб) співвласників під час укладання, внесення змін та розірвання договору з управителем, здійснення контролю за його виконанням, складається не менш як у двох примірниках, один з яких зберігається в управителя, а другий передається на зберігання виконавчому комітету сільської, селищної, міської ради за місцем розташування багатоквартирного будинку, який розміщує результативну частину рішення, прийнятого зборами співвласників, на своєму офіційному веб-сайті (п. 9 ст. 10 Закону України № 417)</p>
Порядок надання повідомлень про рішення прийняті зборами співвласників	<p>Повідомлення про рішення, прийняте зборами співвласників, не пізніше 10 днів після його прийняття надається в письмовій формі кожному співвласнику під розписку або шляхом поштового відправлення рекомендованим листом на адресу квартири або нежитлового приміщення, що належить співвласнику в цьому багатоквартирному будинку, а також розміщується у загальнодоступному місці при вході до кожного під'їзду (п. 10 ст. 10 Закону України № 417)</p>

<sup>254</sup>Закон України Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку 14 травня 2015 року № 417-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19/conv/print>

Продовження таблиці 1.14

<i>Ключові питання</i>	<i>Зміст норм, що регулюють</i>	
Чим регулюється	Закон України № 417 <sup>255</sup>	
Як визначається вартість послуг з управління багатоквартирним будинком	за рішенням зборів співвласників (загальних зборів об'єднання співвласників багатоквартирного будинку) і згодою управителя та зазначається у договорі з управителем (п. 2 ст.11 Закону України № 417)	
Наявність особливих застережень щодо умов договору про надання послуг з управління багатоквартирним будинком	Умови договору про надання послуг з управління багатоквартирним будинком повинні відповідати умовам типового договору, затвердженого Кабінетом Міністрів України (п. 3 ст.11 Закону України № 417)	
Наявність законодавчо визначених істотних умов договору про надання послуг з управління багатоквартирним будинком	Істотними умовами договору про надання послуг з управління багатоквартирним будинком є: 1) перелік послуг; 2) вимоги до якості послуг; 3) права і обов'язки сторін; 4) відповідальність сторін за порушення договору; 5) ціна послуг; 6) порядок оплати послуг; 7) порядок і умови внесення змін до договору; 8) строк дії договору, порядок і умови продовження дії та розірвання договору (п.4 ст.11 Закону України № 417)	
Хто підписує договір про надання послуг з управління багатоквартирним будинком та зміни до нього	підписується <i>співвласником (співвласниками), уповноваженим (уповноваженими) на це рішенням зборів співвласників</i> . Договір підписується на умовах, затверджених зборами співвласників, та є обов'язковим для виконання всіма співвласниками	<i>Управитель</i> протягом одного місяця після підписання з ним договору про надання послуг з управління багатоквартирним будинком (змін до нього) зобов'язаний надати або надіслати рекомендованим листом кожному співвласнику примірник такого договору (змін до нього), завірений підписом управителя
Наявність законодавчих обмежень щодо строку дії договору про надання послуг з управління багатоквартирним будинком	Договір з управителем укладається строком на один рік. Якщо за один місяць до закінчення зазначеного строку жодна із сторін не повідомить письмово іншу сторону про відмову від договору, договір вважається продовженим на наступний однорічний строк (п. 6 ст. 11 Закону України № 417)	

Джерело: побудовано автором на основі аналізу норм Закону України № 417<sup>256</sup>

<sup>255</sup>Закон України Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку 14 травня 2015 року № 417-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19/conv/print>

<sup>256</sup>Закон України Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку 14 травня 2015 року № 417-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19/conv/print>

З норм Закону України № 417<sup>257</sup> слідує, що співвласники можуть прийняти рішення та передати управління будинком управителю на зборах співвласників, без створення об'єднання співвласників.

Така практика цілком відповідає європейському досвіду. Як стверджують О.І. Деміхов, В.О. Лук'янихін, О.М. Теліженко<sup>258</sup> «У деяких державах Східної Європи та Прибалтики власники приміщень у багатоквартирному будинку мають право не створювати товариство – юридична особа, а укласти на рівних для них умовах загальний договір з управителем».

На основі аналізу положень вказаного закону (табл. 4.5) щодо вибору форми управління багатоквартирним будинком, встановлення та /або припинення відносин із співвласниками багатоквартирного будинку ідентифіковано контрольні точки, які управителю варто взяти до уваги у своїй діяльності на даному етапі з метою недопущення оскарження його дій в подальшому. Зокрема, доцільно:

- перевірити наявність протоколу зборів співвласників багатоквартирного будинку, у якому викладено рішення співвласників щодо передачі усіх або частини функцій з управління багатоквартирним будинком управителю, а також додатків до протоколу, у т.ч. листків письмового опитування у випадку недостатності необхідної кількості голосів під час проведення зборів співвласників;

- акцентувати увагу на правильності голосування та визначенні кількості голосів, якими прийняте рішення щодо передачі функцій з управління багатоквартирним будинком управителю;

- перевірити наявність в протоколі переліку функцій, що передаються управителю щодо управління багатоквартирним будинком та їх відповідність умовам Типового договору;

- зафіксувати дати підписання договору на надання послуг із співвласниками у внутрішній документації для: а) недопущення прострочення одного місяця з дати підписання, потягом якого управитель зобов'язаний надати або надіслати рекомендованим листом кожному співвласнику примірник такого договору (змін до нього), завірений підписом управителя (у такому випадку виникає

---

<sup>257</sup>Закон України Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку 14 травня 2015 року № 417-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19/conv/print>

<sup>258</sup> Деміхов О.І., Лук'янихін В.О., Теліженко О.М. Світовий досвід державного регулювання механізмів розвитку житлово-комунального господарства . *Аспекти публічного управління*. 2015. №. 11-12. С. 109-117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2015\\_11-12\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_11-12_16)

питання ідентифікації витрат діяльності управителя на оплату вартості рекомендованих листів); б) можливості організації повідомлень-нагадувань у період, що переує одному місяцю до закінчення строку дії договору про необхідність інформування у письмовій формі про намір відмови від договору;

– організувати процедуру приймання-передачі справ.

У випадку, якщо створено об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, вибір форми управління, питання щодо встановлення та/або припинення відносин з управителем тощо регулюються Законом України № 2866<sup>259</sup>, відповідно, управителю на етапі встановлення відносин з співвласниками слід керуватися нормами Закону України № 2866<sup>260</sup> (табл. 1.15).

Зокрема, відповідно до ч. 2 ст. 12 Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку»<sup>261</sup> визначено, що «за рішенням загальних зборів функції з управління багатоквартирним будинком можуть бути передані (всі або частково) управителю...».

Враховуючи, що ст. 10 Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку»<sup>262</sup> обрання та відкликання управителя, затвердження та зміна умов договору з управителем відноситься до виключної компетенції загальних зборів співвласників, до моменту укладання договору керуюча компанія має впевнитися у законності загальних зборів потенційного споживача, на яких прийнято рішення обрання управителя, а також затребувати документи, що підтверджують таке рішення співвласників (протокол загальних зборів).

---

<sup>259</sup>Закон України Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку 29 листопада 2001 року № 2866-III. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14/conv>

<sup>260</sup>Закон України Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку 29 листопада 2001 року № 2866-III. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14/conv>

<sup>261</sup> Закон України Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку 29 листопада 2001 року № 2866-III. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14#Text>

<sup>262</sup>Закон України Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку 29 листопада 2001 року № 2866-III. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14#Text>

Таблиця 1.15. Нормативне регулювання питань управління багатоквартирним будинком у випадку, якщо створено об'єднання співвласників багатоквартирних будинків

<i>Ключові питання</i>	<i>Зміст норм, що регулюють</i>	
Чим регулюється	Закон України № 2866 <sup>263</sup>	
Форми управління багатоквартирним будинком	Управління багатоквартирним будинком здійснює об'єднання через свої органи управління	За рішенням загальних зборів функції з управління багатоквартирним будинком можуть бути передані (всі або частково) управителю або асоціації (ст. 12 Закону України № 2866)
Хто приймає рішення про управління багатоквартирним будинком	Загальні збори співвласників (ст. 12 Закону України № 2866)	
Питання, віднесені до виключної компетенції загальних зборів співвласників в частині встановлення та/або припинення відносин з управителем	обрання та відкликання управителя, затвердження та зміна умов договору з управителем, прийняття рішення про передачу функцій з управління спільним майном багатоквартирного будинку повністю або частково асоціації (ст. 10 Закону України № 2866)	
Порядок прийняття рішення зборами співвласників	Рішення про ... порядок управління ... спільним майном, ... вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало не менш як дві третини загальної кількості усіх співвласників (ст. 10 Закону України № 2866)	
Документ, на підставі якого здійснюється управління багатоквартирним будинком управителем	Відносини з управління регулюються договором, укладеним між об'єднанням і управителем, умови якого повинні відповідати умовам типового договору, затвердженого центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної житлової політики і політики у сфері житлово-комунального господарства (ч. 1 ст. 13 Закону України № 2866)	
Порядок вирішення спорів	Спори щодо змісту конкретного договору вирішуються за згодою сторін або у судовому порядку (ч. 2 ст. 13 Закону України № 2866)	
Можливість управителем вживати дії у випадку відмови співвласника сплачувати внески і платежі	У разі відмови співвласника сплачувати внески і платежі на утримання та проведення реконструкції, реставрації, поточного і капітального ремонтів, технічного переоснащення спільного майна об'єднання або за його дорученням управитель має право звернутися до суду (ч. 3 ст. 13 Закону України № 2866)	

Джерело: побудовано на основі аналізу норм Закону України № 2866<sup>264</sup>

<sup>263</sup>Закон України Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку 29 листопада 2001 року № 2866-III. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14#Text>

<sup>264</sup>Закон України Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку 29 листопада 2001 року № 2866-III. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14#Text>

Як бачимо, у кожному з аналізованих законів наголошується на договірному характері відносин між управителем та співвласниками у випадку передачі функцій з управління багатоквартирним будинком управителю. Зокрема, ст. 13 Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку»<sup>265</sup> визначає: «відносини з управління регулюються договором, укладеним між об'єднанням і управителем, умови якого повинні відповідати умовам типового договору...». Подібна вимога викладена і в ст. 11 Закону України № 417<sup>266</sup> «за рішенням зборів співвласників (загальних зборів об'єднання співвласників багатоквартирного будинку) і згодою управителя та зазначається у договорі з управителем. Умови договору про надання послуг з управління багатоквартирним будинком повинні відповідати умовам типового договору, затвердженого Кабінетом Міністрів України». Аналогічну норму містить п. 1 ст. 18 Закону України «Про житлово-комунальні послуги» – «управління багатоквартирним будинком управителем здійснюється на підставі договору про надання послуг з управління багатоквартирним будинком, що укладається згідно з типовим договором.

Відповідно до ч. 3 п. 4 ст. 179 Господарського кодексу України<sup>267</sup> типовий договір затверджується Кабінетом Міністрів України або іншим органом державної влади, а сторони, укладаючи договір, не можуть відступати від змісту типового договору, але мають право конкретизувати його умови. Типовий договір про надання послуги з управління багатоквартирним будинком затверджено Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил надання послуги з управління багатоквартирним будинком та Типового договору про надання послуги з управління багатоквартирним будинком»<sup>268</sup>.

Оформлюючи відносини з співвласниками, керуючій компанії варто взяти до уваги факультативні умови договору про надання послуг, включення яких до договору дозволить розширити спектр

---

<sup>265</sup>Закон України Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку 29 листопада 2001 року № 2866-III. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14#Text>

<sup>266</sup>Закон України Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку 14 травня 2015 року № 417-VIII. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19/conv/print>

<sup>267</sup>Господарський кодекс України 16 січня 2003 року № 436-IV. Верховна Рада України: веб – сайт. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/print>

<sup>268</sup>Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил надання послуги з управління багатоквартирним будинком та Типового договору про надання послуги з управління багатоквартирним будинком» затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2018 р. № 712. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/712-2018-%D0%BF/print>



послуг, які надає керуюча компанія, а, відповідно, за умови ефективного управління, і збільшити доходи керуючої компанії.

Разом з тим особливу увагу слід звернути на факультативні умови договору надання послуг з управління багатоквартирним будинком, які допустимо включити в договір за умови прийняття рішення співвласників (рис. 1.18). Якщо керуюча компанія бере на себе зобов'язання, вказані на рис. 1.18, то їх належне виконання зумовлює потребу в організації системи бухгалтерського обліку, а також відповідного програмного забезпечення.

Чергова виділена група – це *нормативно-правові акти, що регулюють власне надання послуги з управління та супутніх послуг, а також визначають порядок та особливості встановлення цін та контролю якості послуги з управління*. Зокрема, керуючій компанії слід керуватися п. 9 Постанови № 712<sup>269</sup>, що визначає склад послуги з управління багатоквартирним будинком, а також брати до уваги існуючі інституційні обмеження, визначені п. 10 Постанови № 712<sup>270</sup>, які мають бути дотримані (рис. 1.19).

---

<sup>269</sup>Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил надання послуги з управління багатоквартирним будинком та Типового договору про надання послуги з управління багатоквартирним будинком» затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2018 р. № 712. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/712-2018-%D0%BF/prin>

<sup>270</sup>Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил надання послуги з управління багатоквартирним будинком та Типового договору про надання послуги з управління багатоквартирним будинком» затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2018 р. № 712. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/712-2018-%D0%BF/prin>

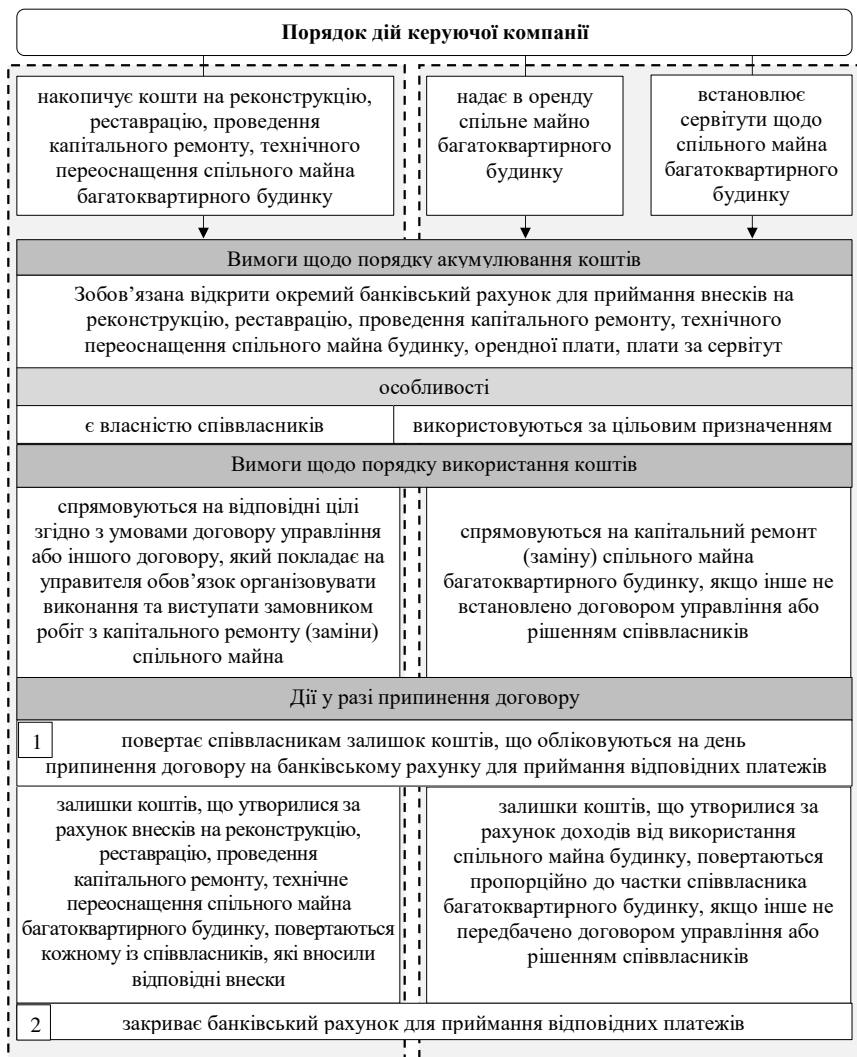


Рис. 1.18. Порядок дій керуючої компанії при включення до договору з надання послуг факультативних умов

Джерело: побудовано автором на основі аналізу норм Постанови № 712<sup>271</sup>

<sup>271</sup>Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил надання послуги з управління багатоквартирним будинком та Типового договору про надання послуги з управління багатоквартирним

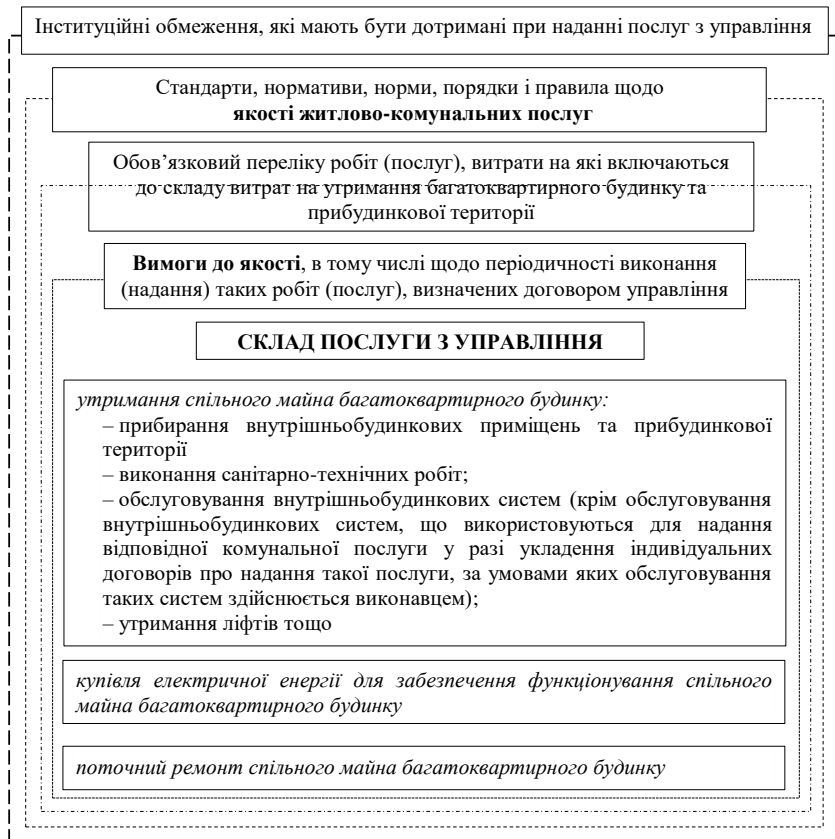


Рис. 1.19. Склад послуги з управління багатоквартирним будинком та існуючі інституційні обмеження

Джерело: побудовано автором на основі аналізу норм п. 9 та 10 Постанови № 712<sup>272</sup>

будинком» затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2018 р. № 712. Верховна Рада України: веб – сайт. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/712-2018-%D0%BF/prin>

<sup>272</sup>Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил надання послуги з управління багатоквартирним будинком» затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2018 р. № 712. Верховна Рада України: веб – сайт. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/712-2018-%D0%BF/prin>

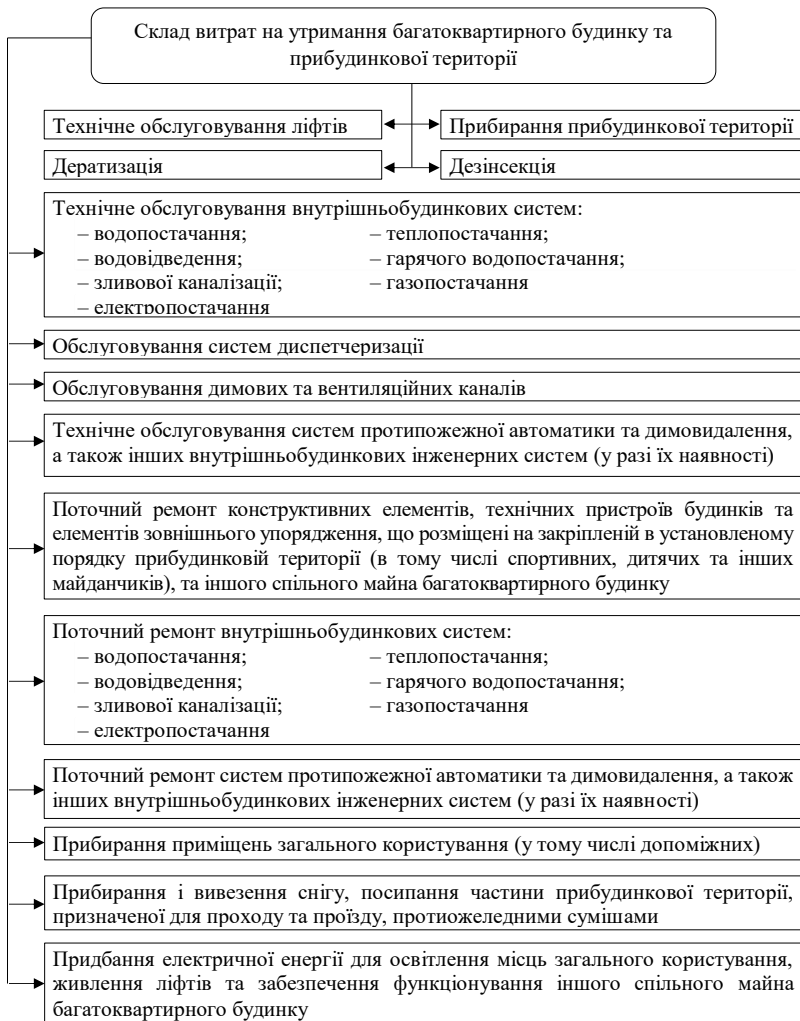


Рис.1.20. Обов'язковий перелік робіт (послуг), витрати на які включаються до складу витрат на утримання багатоквартирного будинку та прибудинкової території

Джерело: побудовано автором на основі аналізу норм Наказу № 190<sup>273</sup>

<sup>273</sup>Наказ міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 27.07.2018 № 190 Про затвердження Обов'язкового переліку робіт (послуг), витрати на які включаються

Організуюючи надання послуги та калькулювання її вартості, керуюча компанія має врахувати особливості формування витрат на утримання багатоквартирного будинку. Так, Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України визначено обов'язковий перелік робіт (послуг), витрати на які включаються до складу витрат на утримання багатоквартирного будинку та прибудинкової території (рис. 1.20)

Особливу увагу варто приділити специфіці формування ціни послуги з управління багатоквартирним будинком. Відповідно до чинного законодавства порядок формування ціни послуги залежить від способу, у який керуюча компанія залучена до управління (рис. 1.21).



Рис. 1.21. Порядок формування ціни послуги з управління будинком залежно від способу залучення керуючої компанії до управління

Джерело: побудовано автором на основ аналізу норм Постанови № 712, Закону України № 2189, Закону України № 417.

Крім того, Постановою № 482<sup>274</sup> визначено механізм здійснення

до складу витрат на утримання багатоквартирного будинку та прибудинкової території. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0934-18>

<sup>274</sup> Постанова Кабінету Міністрів України від 5 червня 2019 р. № 482 Порядок здійснення перерахунку вартості послуги з управління багатоквартирним будинком за період її ненадання, надання невідповідної якості затверджено постановою Кабінету Міністрів України. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482-2019-%D0%BF>

перерахунку вартості послуги з управління багатоквартирним будинком за період її ненадання або надання послуги невідповідної якості. Дія даної постанови поширюється на управителів багатоквартирних будинків та співвласників багатоквартирних будинків, яким надається послуга згідно з договором про надання послуги з управління багатоквартирним будинком. Законодавчо закріплений механізм перерахунку визначає альтернативні варіанти здійснення перерахунку: 1) за ініціативою управителя; 2) у разі прийняття управителем рішення про задоволення вимог, викладених в акті-претензії споживача, або у разі, коли претензія споживача вважається відповідно до законодавства визнаною управителем. У кожному із зазначених варіантів особливу увагу слід приділити особливостям організації аналітичного обліку, який би дозволив: 1) з мінімальними трудовитратами здійснити перерахунок вартості послуги; 2) оперативно відобразити суму перерахунку в розрізі кожного споживача у його особових рахунках та особистому електронному кабінеті; 3) автоматично врахувати суму перерахунку в рахунок оплати майбутніх платежів або, у випадку припинення із споживачем дії договору про надання послуги з управління багатоквартирним будинком, врахувати її в остаточних розрахунках.

З огляду на вище зазначене, слід приділити увагу і особливостям визначення якості послуг з управління багатоквартирним будинком. Зокрема, п. 37 Постанови № 1145<sup>275</sup> визначено напрями, які слід враховувати при проведенні перевірки відповідності якості надання послуг з управління багатоквартирним будинком вимогам, передбаченим договором про надання зазначених послуг:

«1) рівень забезпечення виконання передбачених у договорі про управління багатоквартирним будинком робіт з утримання спільного майна багатоквартирного будинку, поточного ремонту спільного майна багатоквартирного будинку, утримання ліфтів тощо, визначених договором управління багатоквартирним будинком;

2) стан дотримання періодичності виконання (надання) робіт (послуг), визначених договором управління багатоквартирним будинком;

---

<sup>275</sup>Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2018 р. № 1145 Про затвердження Порядку проведення перевірки відповідності якості надання деяких комунальних послуг та послуг з управління багатоквартирним будинком параметрам, передбаченим договором про надання відповідних послуг . Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1145-2018-%D0%BF/conv/print>

3) стан дотримання встановлених стандартів, нормативів, норм, порядків і правил щодо якості послуг з управління багатоквартирним будинком».

На сьогодні проблемним видається питання якості послуг, що надаються у сфері ЖКГ та захисту прав споживачів таких послуг. Так, А.І. Лига<sup>276</sup> цілком справедливо відзначає: «Відсутність взаємодії державних органів та органів місцевого самоврядування ... сприяє виникненню впевненості в безкарності порушень прав споживачів у сфері ЖКП та провокує розвиток недобросовісних комерційних практик. Це, зокрема, підтверджуються зростанням кількості скарг споживачів на ЖКП у відсотках до загальної кількості звернень до центральних органів виконавчої влади у сфері захисту прав споживачів».

Цілком підтримуємо позицію Мельникової М.В. та Градобоевої Є.С.<sup>277</sup>, які наголошують: «...досліджень потребують питання економіко-претензійної роботи з боку ОСББ та керуючих компаній щодо встановлення вартості наданих послуг за рівнем фактично отриманої їх кількості та якості». А.І. Лига<sup>278</sup> вказує на виявлені у ході дослідження складнощі здійснення претензійної роботи у сфері ЖКГ, зокрема: «під претензійною роботою підприємств сфери ЖКП здебільшого розуміють не роботу із задоволення претензій споживачів, а навпаки – роботу з підготовки претензій до споживачів із метою отримання додаткової плати за надані послуги шляхом нарахування їм пені та штрафів. А робота зі зверненнями, претензіями, скаргами споживачів проводиться не системно та обмежена необхідністю реєстрації звернення споживача та підготовки відповіді на нього до кінця визначеного проміжку часу. До того ж відповідь часто будується не з позиції необхідності задовольнити законні претензії споживачів, усунути недоліки в роботі чи по слугах, що перешкоджають задоволеності споживача, а з позиції підприємства-монополіста, де споживачу за найменшої можливості (наприклад унаслідок подвійності тлумачення законодавства) відмовляють у задоволенні його вимог». Цілком логічним видається твердження про

---

<sup>276</sup>Лига А.І. Саморегулювання у сфері житлово-комунальних послуг. *Економіка та право*. 2019. № 2. С. 143-154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr\\_2019\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2019_2_16)

<sup>277</sup>Мельникова М.В., Градобоева Є.С. Принцип «кількість - якість - вартість послуг»: економіко-правові умови реалізації у житлово-комунальній сфері міста. *Economics and Law.. 2019. № 4 (55). С. 90-99. URL: <http://economiclaw.kiev.ua/index.php/economiclaw/article/view/963/921>*

<sup>278</sup>Лига А.І. Саморегулювання у сфері житлово-комунальних послуг. *Економіка та право*. 2019. № 2. С. 143-154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr\\_2019\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2019_2_16)

неприпустимість вищеописаної ситуації у країні, яка позиціонує свій проєвропейський вектор розвитку.

Розглядаючи питання якості послуг з управління багатоквартирним будинком та якості надання комунальних послуг вважаємо цікавим авторський підхід Д.А. Гайнанова та Л.І. Спіріної<sup>279</sup> щодо рівнів очікування споживачів та якості наданих послуг, зокрема:

«– незадовільний – припускає наявність відхилень якості наданих послуг від закріпленого в чинному законодавстві;

– нормативний – очікування споживачів і надання житлово-комунальних послуг на рівні розроблених стандартів, нормативів і т.д.;

– фірмовий – крім нормативних керуюча компанія за допомогою розробки власних внутрішніх правил і стандартів може запропонувати додатковий перелік «фірмових» послуг».

З урахуванням викладеного вище, а також вимог п. 37 Постанови № 1145<sup>280</sup> пропонуємо керуючій компанії диференціювати якість наданих послуг та прописувати таку диференціацію у договорі з управління будинком, а також договорах на встановлення/припинення відносин з виконавцями комунальних послуг. Відповідно і калькулювання вартості наданих послуг має враховувати якість їх надання (нормативний та/або фірмовий рівень). Крім того, у випадку виставлення претензій керуючій компанії щодо якості наданих послуг, доцільно було б здійснювати перерахунок з урахуванням коефіцієнтів (фірмовий рівень-нормативний рівень; нормативний рівень – незадовільний рівень). Це доцільно закріпити в договірній політиці керуючої компанії.

До четвертої групи відносимо *нормативно-правові акти, що регулюють встановлення та /або припинення відносин з виконавцями комунальних послуг*. Законодавством передбачена можливість наділення керуючої компанії повноваженнями укладати договори з виконавцями комунальних послуг. Такі договори укладаються від імені, в інтересах та за рахунок співвласників.

При цьому обов'язковою умовою є наявність рішення співвласників про наділення керуючої компанії такими

---

<sup>279</sup>Гайнанов Д.Я., Спіріна Л.И. Организационно-экономический механизм повышения качества предоставления жилищно-коммунальных услуг. *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. 2014. № 6. С. 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/in/organizatsionno-ekonomicheskiy-mehanizm-povysheniya-kachestva-predostavleniya-zhilischno-kommunalnyh-uslug/viewer>

<sup>280</sup>Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2018 р. № 1145 Про затвердження Порядку проведення перевірки відповідності якості надання деяких комунальних послуг та послуг з управління багатоквартирним будинком параметрам, передбаченим договором про надання відповідних послуг Верховна Рада України: веб – сайт. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1145-2018-%D0%BF/conv/print>



повноваженнями та закріплення цього рішення в окремому договорі з керуючою компанією. Невичерпний перелік умов, які повинен містити такий договір, визначено п. 53 Постанови № 712<sup>281</sup> (рис. 1.22).

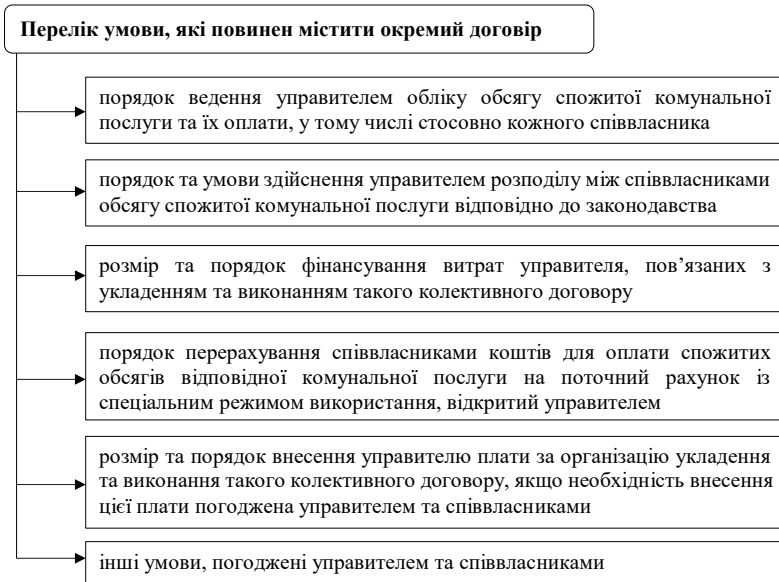


Рис. 1.22. Умови окремого договору, який вповноважує керуючу компанію укладати колективні договори з виконавцями комунальних послуг

Джерело: побудовано автором на основі аналізу норм Постанови № 712<sup>282</sup>

Особливою вимогою при цьому є необхідність відкриття поточного рахунку із спеціальним режимом використання з метою приймання коштів для оплати спожитих обсягів комунальної послуги. Такий рахунок відкривається окремо за кожним багатоквартирним будинком, що перебуває в управлінні управителя.

<sup>281</sup>Постанова Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2018 р. № 712 Правила надання послуги з управління багатоквартирним будинком. Верховна Рада України: веб – сайт.  
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/712-2018-%D0%BF/print>

<sup>282</sup>Постанова Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2018 р. № 712 Правила надання послуги з управління багатоквартирним будинком. Верховна Рада України: веб – сайт.  
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/712-2018-%D0%BF/print>

Управитель зобов'язаний використовувати кошти, що перебувають на такому рахунку, виключно для здійснення оплати комунальної послуги згідно з колективним договором про надання комунальної послуги. Крім того, на управителя покладається обов'язок ведення обліку обсягу спожитої комунальної послуги та її оплати в розрізі багатоквартирного будинку в цілому та стосовно кожного співвласника і забезпечення можливості самостійного ознайомлення співвласників з даними такого обліку через електронну систему обліку розрахунків за житлово-комунальні послуги. Відповідно це накладає певні вимоги до організації аналітичного обліку декількох порядків, зокрема в розрізі будинків та на більш високому порядку в розрізі кожного співвласника, а також вимоги щодо можливостей програмного забезпечення та створення особистих електронних кабінетів споживачів, які б містили всю необхідну інформацію.

Вивчення організаційно-правових засад діяльності керуючих компаній сфери ЖКГ дає підстави зробити висновки:

1. На основі дослідження ступеня розкриття даного питання у літературі виявлено такі риси: 1) дослідження переважно здійснювалися у галузі юридичних наук; 2) за наявності значної кількості досліджень, присвячених реформуванню ЖКГ в цілому обсяг наукових досліджень, присвячених саме питанню регулювання діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ незначний, у той же час наявна значна кількість публікацій, які мають прикладний характер; 3) фактично нерозробленими та такими, що залишилися поза увагою дослідників є висвітлення даного питання з позиції впливу на організацію системи бухгалтерського обліку та контролю діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ, а також особливостей їх методичного забезпечення.

2. Особливістю діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ є побудова відносин за двома напрямками: споживач комунальної послуги – керуюча компанія – виконавець комунальної послуги, а також відносин, які опосередковують якісне виконання послуги з управління керуючою компанією (постачальники та підрядники, кредитно-фінансові установи, контролюючі органи). Враховуючи складність системи відносин, суб'єктом яких є керуюча компанія у сфері ЖКГ, для цілей даного дослідження виділено групи нормативно-правових актів, зокрема нормативно-правові акти, які визначають: право започатковувати діяльність з управління у сфері ЖКГ та в

подальшому займатися нею; порядок встановлення та/або припинення відносин керуючої компанії у сфері ЖКГ зі споживачами (співвласниками); особливості надання послуги з управління та супутніх послуг, а також визначають порядок встановлення цін та контролю якості послуги з управління; порядок встановлення та/або припинення відносин керуючої компанії у сфері ЖКГ з виконавцями комунальних послуг. Такий підхід дозволив ідентифікувати особливості, які слід врахувати при організації та методичному забезпеченні системи бухгалтерського обліку керуючої компанії у сфері ЖКГ, а також ідентифікувати контрольні точки на кожному з етапів, які керуюча компанія має взяти до уваги для недопущення застосування штрафних санкцій з боку контролюючих органів.

3. На підставі дослідження вимог щодо обов'язкової професійної атестації та наявності у штаті керуючої компанії щонайменше однієї такої особи, ідентифіковано питання, які слід врахувати в організації роботи керуючої компанії у сфері ЖКГ шляхом їх закріплення окремих політиках компанії. До таких питань відносимо: планування фонду робочого часу працівника, який підлягає професійній атестації та визначення особи, яка виконуватиме його обов'язки у період його відсутності; політика мотивації працівника, який підлягає професійній атестації (запропонованими альтернативними варіантами є: 1) часткова/або повна оплата керуючою компанією вартості навчання та вартості проходження первинної та /або повторної сертифікації; 2) покриття вказаних витрат у випадку успішної сертифікації, а у разі її непроходження працівник повністю або частково відшкодовує підприємству витрачену суму; 3) надання додаткової відпустки для підготовки та власне проходження первинної та/або повторної сертифікації. Акцентовано на необхідності включення вказаних умов до трудового договору або цивільно-правової угоди.

4. Детальний аналіз правових норм щодо встановлення та/або припинення відносин керуючої компанії у сфері ЖКГ зі споживачами (співвласниками) дав змогу ідентифікувати контрольні точки, які управителю варто взяти до уваги у своїй діяльності на даному етапі з метою недопущення оскарження його дій в подальшому, зокрема перевірити наявність протоколу зборів співвласників багатоквартирного будинку, у якому викладено рішення співвласників щодо передачі функцій з управління багатоквартирним будинком управителю; перевірити наявність в протоколі переліку функцій, що передаються управителю щодо управління багатоквартирним

будинком та їх відповідність умовам Типового договору; зафіксувати дати підписання договору на надання послуг із співвласниками у внутрішній документації для: а) недопущення прострочення одного місяця з дати підписання, потягом якого управитель зобов'язаний надати або надіслати рекомендованим листом кожному співвласнику примірник такого договору (змін до нього), завірений підписом управителя (у такому випадку виникає питання ідентифікації витрат діяльності управителя на оплату вартості рекомендованих листів); б) можливості організації повідомлень-нагадувань у період, що передує одному місяцю до закінчення строку дії договору про необхідність інформування у письмовій формі про намір відмови від договору; організувати процедуру приймання-передачі справ.

5. Дослідження змісту правових норм, що регулюють власне надання послуги з управління та супутніх послуг, а також визначають порядок та особливості встановлення цін та контролю якості послуги з управління дало можливість визначити склад послуги з управління багатоквартирним будинком та ідентифікувати інституційні обмеження, що мають бути дотримані при наданні послуги. В роботі запропоновано диференціювати якість наданих послуг та враховувати її під час калькулювання їх вартості наданих. Крім того, у випадку виставлення претензій керуючій компанії щодо якості наданих послуг, доцільно було б здійснювати перерахунок з урахуванням коефіцієнтів (фірмовий рівень-нормативний рівень; нормативний рівень – незадовільний рівень), що слід закріпити в договірній політиці керуючої компанії.

6. У ході дослідження особливостей встановлення та /або припинення відносин з виконавцями комунальних послуг визначено вимоги до організації аналітичного обліку декількох порядків, зокрема в розрізі будинків та на більш високому порядку в розрізі кожного співвласника, а також вимоги щодо можливостей програмного забезпечення та створення особистих електронних кабінетів споживачів, які б містили необхідну інформацію. Це продиктовано наявністю законодавчо закріплених умов, які має містити договір на надання таких послуг.

Таким чином, дослідження організаційно-правових засад діяльності керуючих компаній сфери ЖКГ дало можливість ідентифікувати правові норми, що визначають елементи організації системи бухгалтерського обліку та контролю керуючої компанії, а також особливості їх методичного забезпечення.

## РОЗДІЛ 2

# МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРУЮЧИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ЖКГ

### **2.1. Ідентифікація стейкхолдерів керуючих компаній у сфері ЖКГ та їх інформаційних інтересів**

Теорія стейкхолдерів є одним з найважливіших напрямів у сучасному менеджменті. Будь-яка організація чи компанія в процесі своєї діяльності взаємодіє тим чи іншим чином зі стейкхолдерами, які можуть вплинути на досягнення цілей діяльності компанії або можуть зазнавати впливу внаслідок діяльності такої компанії. Стейкхолдерами можуть бути групи осіб або окремі особи. Якщо бізнес прагне до досягнення позитивних результатів, як поточних, так і перспективних, йому необхідно враховувати інтереси стейкхолдерів у його діяльності.

Важливість стейкхолдерів для діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ важко переоцінити, адже вони генерують довіру до самої компанії збоку споживачів та суспільства в цілому.

Але стейкхолдери не є лише «звичними» користувачами бухгалтерської інформації, як іноді вони представлені в літературі. Стейкхолдери є ширшою категорією, зі специфічними інформаційними та іншими інтересами, а отже вимагають окремого дослідження з урахуванням галузевих особливостей діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ.

Теорія стейкхолдерів почала формуватися в 1960-х роках в сфері бізнесу. Відповідно до цієї теорії, компанія є частиною середовища, в якій вона існує і системою, здатною впливати і бути схильною до впливу з боку інших учасників навколишнього середовища компанії – стейкхолдерів: покупців, постачальників, суспільства, акціонерів, інвесторів, працівників та інших категорій зацікавлених сторін.

Поняття «стейкхолдер» є відносно новим і вперше було використане дослідниками Стенфордського дослідного інституту у 1963 році. Даним поняттям вчені узагальнювали акціонерів компаній як суб'єктів, перед якими менеджери компанії відповідають та звітуються. Згодом поняття «стейкхолдер» охоплювало групу осіб, які забезпечували функціонування компанії, тобто не лише

акціонерів, як власників капіталу за рахунок якого існує підприємство, а й:

-працівників (які забезпечують функціонування бізнес-процесів);

-клієнтів (які забезпечують споживання продукції чи послуг, що виготовляє компанія);

-постачальників (які забезпечують отримання ресурсів для підтримання безперервної діяльності компанії);

-кредиторів (які забезпечують можливість залучення фінансування для забезпечення безперервності функціонування);

-суспільства (як суб'єкта в широкому розумінні, для задоволення потреб якого функціонує компанія).

З часом поняття «стейкхолдер» розширилось ще більше і до нього було включено органи місцевої влади, засоби масової інформації, тобто усіх, хто так чи інакше контактує із компанією і на кого може впливати її діяльність.

У сучасному вигляді теорія стейкхолдерів (або ж теорія зацікавлених сторін) була сформована Едвардом Фріменом і представлена у його праці «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін» (1984 рік)<sup>283</sup>. Фрімен Е. виводить концепцію стейкхолдерів з процесу формування корпоративної стратегії компанії. Жодна компанія не може успішно функціонувати у довгостроковому періоді без чіткої стратегії своєї діяльності. В процесі формування такої стратегії менеджмент неминує має враховувати розуміння і бачення векторів діяльності компанії акціонерами. Разом з тим, обраний вектор розвитку неминує впливає на менеджерів та працівників підприємства, які зацікавлені у збереженні своїх робочих місць та своєчасній оплаті праці. У випадку невідповідності стратегії компанії баченням працівників, останні можуть звільнитись і перейти працювати в компанію, що відповідає їх очікуванням. В той же час, акціонери можуть змінити власну думку щодо доцільності вкладення своїх активів у діяльність цієї компанії, якщо політика топ-менеджменту не відповідає очікуванням інвесторів.

Едвард Фрімен дає визначення терміну «стейкхолдери», вважаючи, що стейкхолдерами є особи або групи осіб, які мають вплив на діяльність компанії, і, в свою чергу, самі піддаються впливу

---

<sup>283</sup> Freeman, R.E. Strategic management: A Stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p.

з її боку. В якості стейкхолдерів він розглядає внутрішнє середовище: працівники, власники, покупці, постачальники; і зовнішнє середовище: органи державної влади, конкуренти, товариства захисту прав споживачів, товариства щодо захисту навколишнього середовища, групи спеціального інтересу, ЗМІ <sup>284</sup>.

Відповідно до Е. Фрімена, теорія стейкхолдерів – це концепція про те, як бізнес працює насправді. Для досягнення успішної діяльності будь-який бізнес повинен створювати певні цінності для покупців, постачальників, працівників, кредиторів, акціонерів, інвесторів, банків, суспільства в цілому. Не можна і неможливо розглядати кожного стейкхолдера окремо і окремо його вплив на компанію без розгляду впливу інших стейкхолдерів та середовища і умов діяльності компанії в конкретний момент часу чи часовий період. Для адекватної оцінки впливу необхідно розглядати вплив окремого стейкхолдера у сукупності із впливом решти стейкхолдерів, оскільки доволі часто вони є взаємопов'язаними та взаємообумовленими.

Взаємодія менеджерів компанії із зовнішніми стейкхолдерами спрямована на досягнення ефективності діяльності в процесі задоволення своїх інтересів і очікувань зацікавлених сторін. А якість та ефективність роботи менеджерів впливатиме на бажання встановлювати та продовжувати ділові контакти із цією компанією постачальників. Таким чином, діяльність внутрішніх стейкхолдерів, яка залежить від поведінки зовнішніх, впливає на поведінку зовнішніх стейкхолдерів.

У своїй роботі Е. Фрімен в рамках дослідження взаємовідносин зі стейкхолдерами відзначає роботу І. Ансоффа «Нова корпоративна стратегія», в якій розглядається концепція збалансованості вимог різних стейкхолдерів з цілями організації<sup>285</sup>. Для успішного функціонування компанії необхідно проводити аналіз взаємовідносин із ключовими зацікавленими сторонами. За результатами аналізу необхідно розробляти та впроваджувати політики взаємовідносин з ними, особливу увагу слід приділяти ключовим стейкхолдерам. Зацікавленими сторонами в даному контексті розглядаються керівники, працівники, акціонери, постачальники, продавці. Автором виділяються два основних напрями такої взаємодії. Перший напрям передбачає взаємодію з партнерами по бізнесу, яка зводиться до

---

<sup>284</sup> Там же

<sup>285</sup> Ансофф, І. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.

спільного планування своєї діяльності. Це дасть змогу знизити ризики середовище функціонування компаній і підвищити ймовірність успішного функціонування на ринку. Другий напрям передбачає взаємодію широкого кола стейкхолдерів для досягнення цілей в сфері планування праці, управління якістю життя тощо. Цей напрям стосується корпоративної соціальної відповідальності, а концепція зацікавлених сторін при цьому орієнтована на соціальні групи стейкхолдерів.

Основна ідея концепції стейкхолдерів полягає в тому, що компанія, вибудовуючи стійкі взаємовигідні відносини з групами зацікавлених сторін, досягає поставлених цілей, ефективності і прибутковості діяльності, цілей свого стратегічного розвитку. В даний час все більш актуальними поняттями в рамках корпоративної взаємодії стають «рівень добробуту працівників», «взаємодія зі стейкхолдерами за методом партнерства», «захист навколишнього середовища» та інше<sup>286</sup>.

Таким чином, в основі теорії стейкхолдерів лежить ідея про те, що для досягнення цілей стратегічного розвитку та підвищення стійкої репутації, компанії необхідно враховувати не лише інтереси і потреби власників, а й інших стейкхолдерів.

Специфічна ознака керуючих компаній у сфері ЖКГ полягає в тому, що ці компанії виступають посередниками між замовниками послуг у сфері ЖКГ та надавачами таких послуг чи виконавцями робіт. З огляду на таку посередницьку роль керуючих компаній, вони мають досить широке коло стейкхолдерів, але, в той же час, коло цих стейкхолдерів не є чітким і незмінним. Керуючі компанії як суб'єкти господарювання з'явилися відносно нещодавно в економічній системі України і наразі досить складно визначити повний перелік їх стейкхолдерів, оскільки не існує єдиного усталеного підходу до дослідження цієї проблеми.

З одного боку, стейкхолдери прямо взаємодіють з компанією, будучи її споживачами або постачальниками. Але й є коло стейкхолдерів які з керуючою компанією взаємодіють опосередковано, наприклад, мешканці району які не є споживачами послуг компанії, але які бачать чи відчують якість та рівень обслуговування територій, що є громадськими місцями. Тому

---

<sup>286</sup> Vasudev P.M. The Stakeholder Principle, Corporate Governance, and Theory: Evidence from the Field and the Path Onward. *Hofstra Law Revie.* 2012. Vol. 41: Iss. 2. Article 6. URL: <https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2698&context=hlr>



конкретизація кола стейкхолдерів керуючих компаній у сфері ЖКГ є одним із завдань даного дослідження.

Дж. Харрісон і К. Джон<sup>287</sup> здійснюють поділ стейкхолдерів в залежності від їх розташування відносно компанії на три групи (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Класифікація стейкхолдерів за Дж. Харрісоном і К. Джоном

Глобальне середовище представлене такими категоріями, як соціокультурні сили (суспільство), технологічні зміни (технології), глобальні економічні сили (економіка) і глобальні політичні та юридичні сили (політика). Усі ці категорії визначають та формують глобальне середовище, в якому працює компанія і яке визначає її операційне середовище. Об'єктивно, що компанія має зовсім незначний вплив на глобальне середовище, але навіть за наявності незначного впливу кожен з цих елементів є стейкхолдером підприємства. Навіть, якщо безпосередній вплив важко прослідкувати, він існує і чим унікальнішою є компанія, тим сильніший вплив вона має на стейкхолдерів цього рівня. Наприклад,

<sup>287</sup> Harrison. J.S., John C.St. Strategic management of organizations and stakeholders: concepts and cases. 2nd ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998. 350 p.

великі монополісти можуть безпосередньо впливати на соціокультурні сили в певній країні.

Операційне оточення складається із зовнішніх стейкхолдерів, які впливають на компанію і на яких вона має безпосередній вплив. Операційне оточення можна в певному сенсі ототожнювати із зовнішнім середовищем компанії, тобто сукупністю факторів та умов ведення господарської діяльності, на які компанія не має безпосереднього впливу з точки зору контролю та управління. Разом з тим, діяльність компанії неминуче впливає на операційне оточення, оскільки існують тісні та стабільні взаємозв'язки, що формують діяльність компанії. Зміни в поведінці компанії можуть впливати на суб'єктів організаційного оточення, хоча кожен із суб'єктів прагне мінімізувати даний вплив з метою зменшення залежності від зовнішнього середовища.

Внутрішнє оточення компанії включає стейкхолдерів з формальними зв'язками з нею. Внутрішніми стейкхолдерами є всі ті, хто безпосередньо зацікавлений в продовженні діяльності чи результатах діяльності компанії в майбутньому.

Об'єктивно, що на практиці жодна компанія не може охопити абсолютно усіх стейкхолдерів і включити їх в політику своєї взаємодії. Особливо це стосується керуючих компаній в сфері ЖКГ. Специфіка цих компаній проявляється ще й в тому, що для дослідження їх діяльності більш підходить концепція стейкхолдерів, ніж теорія фірми (наприклад, та ж теорія фірми Р. Коуза). Відповідно до теорії Рональда Коуза<sup>288</sup>, фірма створюється для зменшення транзакційних витрат економічних агентів щодо досягнення своїх цілей. Натомість, керуючі компанії в сфері ЖКГ створюються не для зменшення транзакційних витрат своїх працівників (в теорії Р. Коуза вони є економічними агентами), а задля забезпечення інтересів сторонніх відносно фірми осіб. Саме такі особи є основним об'єктом концепції стейкхолдерів і вже залежно від різних підходів вони займають те чи інше місце відносно самої компанії. Тобто керуючі компанії у сфері ЖКГ повністю залежать від тих, кому вони надають свої посередницькі послуги і не можуть самостійно створювати продукт для ринку. Відповідно, концепція стейкхолдерів якнайкраще підходить для аналізу їх діяльності. В контексті цього логічно припустити, що не всі стейкхолдери керуючих компаній у сфері ЖКГ

---

<sup>288</sup> Coase R.H. The Nature of the Firm. 1937. 17 p. URL: <http://www3.nccu.edu.tw/~jsfeng/CPE11.pdf>

будуть мати однаковий вплив на їх діяльність і інтереси не всіх стейкхолдерів будуть однаково впливати на рішення щодо діяльності такої компанії. Ті стейкхолдери (або групи стейкхолдерів), які здійснюють суттєвий вплив на діяльність керуючих компаній у сфері ЖКГ, є ключовими стейкхолдерами.

З метою визначення ключових стейкхолдерів можуть бути виділені чотири групи зацікавлених сторін в залежності від їх поведінки та впливу на компанію (рис. 2.2).

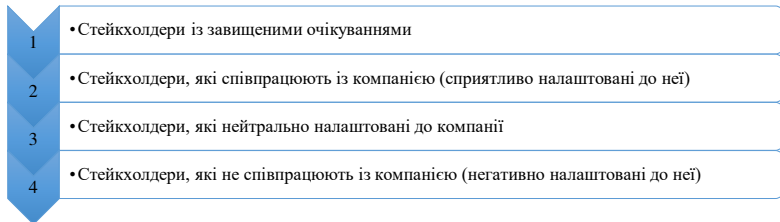


Рис. 2.2. Групи стейкхолдерів залежно від їх поведінки та ставлення до компанії

Стейкхолдери із завищеними очікуваннями мають великі очікування щодо діяльності компанії і ці очікування є доволі хаотичними. Під цю категорію можуть потрапляти мажоритарні акціонери та керівники вищої управлінської ланки. Саме ці стейкхолдери зацікавлені в багатьох параметрах діяльності компанії і ці параметри подекуди можуть бути діаметрально протилежними. Наприклад, рівень оплати праці, преміювання та бонуси представникам найвищого управлінського персоналу або тим, кого наділено такими повноваженнями. Іншим випадком є ситуація, коли ролі найвищого управлінського персоналу виконують акціонери. В цьому випадку, особливу увагу інтересам стейкхолдерів слід поділити крізь призму пов'язаних сторін.

Стейкхолдери, які співпрацюють із компанією є позитивно налаштовані відносно неї. Зазвичай, такі стейкхолдери є надійними партнерами компанії і забезпечують її стабільне безперебійне функціонування. В період кризових явищ як у самій компанії, так і в зовнішньому економічному середовищі сприятливо налаштовані стейкхолдери забезпечують успішне проходження несприятливих періодів коливання ринкової кон'юнктури.

Як правило, такі групи стейкхолдерів виявляють найвищий рівень лояльності, що має підкріплюватися їх впевненістю у достовірності отримуваної релевантної інформації від компанії.

Стейкхолдери, які нейтрально налаштовані до компанії є найбільш непередбачуваними у своїй поведінці та такими, що можуть здійснити найбільший вплив на діяльність компанії. Як правило, поведінка таких стейкхолдерів не може бути заздалегідь передбачена, а їх рішення можуть суттєво вплинути на діяльність компанії, особливо коли це відбувається в несприятливих умовах зовнішнього економічного середовища.

Негативно налаштовані стейкхолдери не співпрацюють із компанією, а тому вони не допомагають в реалізації її цілей. Як правило, це конкуренти, які все ж таки своєю поведінкою можуть впливати на прийняття компанії, особливо якщо це стосується ринків із недосконалим конкурентним середовищем або ринків із високим ступенем насиченості. Тобто в ситуаціях, де маневреність компанії є обмеженою, вплив конкурентів через їх поведінку на ринку може здійснювати доволі сильний (як правило негативний) вплив на діяльність самої компанії.

Основою класифікації стейкхолдерів, як правило, є їх інтереси. Поділ інтересів стейкхолдерів на певні групи дозволяє зрозуміти цілісну картину взаємовідносин компанії із стейкхолдерами і виявити потенційні конфлікти інтересів в тій чи іншій сфері. При формуванні та реалізації стратегії діяльності компанії вкрай важливо враховувати інтереси ключових стейкхолдерів, оскільки в разі їх неврахування, стратегічні рішення компанії будуть провокувати конфлікт інтересів компанії і його стейкхолдерів. Наслідком цього може бути те, що сприятливо налаштовані стейкхолдери перейдуть в групу щонайменше нейтрально налаштованих, а в гіршому випадку – до негативно налаштованих. Крім цього, неврахування інтересів ключових стейкхолдерів може призвести до помилковості формулювання стратегічних цілей та тактики їх досягнення, оскільки ключові стейкхолдери формують середовище (як внутрішнє, так і зовнішнє) діяльності компанії, а необ'єктивна його оцінка веде до помилковості прийнятих рішень, економічних втрат, скорочення ринкової ніші.

Для визначення ключових стейкхолдерів, як правило, застосовується модель Р. Мітчелла<sup>289</sup>. В основі моделі Р. Мітчелла лежить ступінь влади, законності та терміновості вимог стейкхолдерів до підприємства (рис. 2.3).

Найбільш значущі стейкхолдери володітимуть всіма трьома характеристиками.

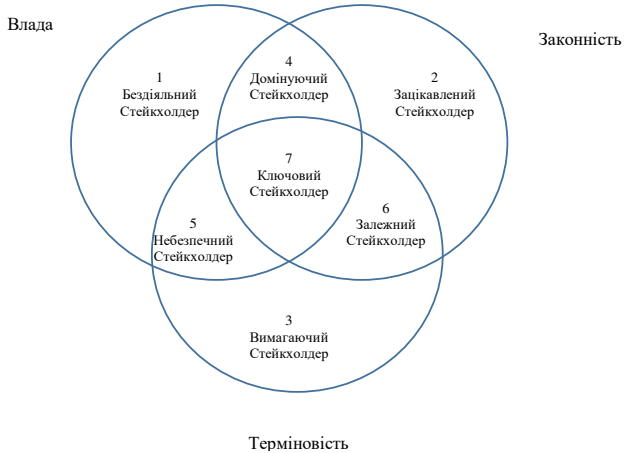


Рис. 2.3. Модель визначення ключових стейкхолдерів (за Р. Мітчеллом)

Відповідно до моделі Р. Мітчелла, стейкхолдери залежно від поєднання їх влади, ступеня законності вимог та їх терміновості поділяються на три пояси. Для першого поясу характерним є домінування певної однієї характеристики, яка має визначальну ознаку впливу на відносини стейкхолдера і компанії. Якщо стейкхолдер має сильний вплив (владу) на компанію, але при цьому він не має достатньої законності своїх вимог і вони не є терміновими, то такий стейкхолдер буде бездіяльним, тобто він, по суті, не втручатиметься в діяльність підприємства і не здійснюватиме суттєвого впливу, хоча і має для цього відповідну владу. Якщо для стейкхолдера превалюючою характеристикою є законність його вимог чи інтересів, але він не має достатньої влади і вимоги не є

<sup>289</sup> Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management*. Vol. 22. No 4. P. 853-886.

терміновими, то він буде для компанії зацікавленим стейкхолдером. У випадку, якщо вимоги стейкхолдера є терміновими, але він не має достатньої законності чи влади для їх задоволення, то такий стейкхолдер буде вимагаючим. Усі три групи стейкхолдерів у першому поясі будуть мати незначний вплив на діяльність компанії в силу недостатності інструментів впливу для досягнення власних інтересів.

Другий пояс стейкхолдерів характеризується поєднанням двох характеристик. Так, якщо стейкхолдер має достатню владу та законність своїх вимог чи інтересів до компанії, то він буде домінуючим. Якщо ж поєднуються законність та терміновість інтересів, то такий стейкхолдер буде залежним, проте не має достатньо влади для здійснення суттєвого впливу. Якщо стейкхолдер має владу та терміновість своїх вимог, але недостатньо має законності цих вимог, то він буде характеризуватись як небезпечний. Стейкхолдери другого поясу мають певний ступінь впливу на компанію і з ними менеджмент компаній повинен рахуватись при формуванні та впровадженні стратегії діяльності.

Поєднання влади для досягнення власних інтересів, законності таких інтересів чи вимог і терміновість в реалізації своїх інтересів щодо компанії робить такого стейкхолдера ключовим. Від такого стейкхолдера компанія безпосередньо залежить у своїй діяльності і ігнорування його інтересів може суттєво вплинути на її функціонування.

Іншу класифікацію стейкхолдерів пропонують Г. Ньюболд і Г. Луффман<sup>290</sup>. Вони виділяють чотири групи стейкхолдерів:

- 1) група стейкхолдерів, які фінансують компанію (акціонери, інвестори, кредитні організації);
- 2) менеджмент, керівний організацією, що керує компанією;
- 3) основні працівники компанії;
- 4) економічні партнери (постачальники, покупці).

Кларксон М.<sup>291</sup> поділяє зацікавлені сторони на дві групи: первинні стейкхолдери (без взаємодії з якими компанія не зможе існувати): акціонери і інвестори, покупці, постачальники, співробітники компанії і публічні зацікавлені сторони (органи державної влади, місцеві адміністрації) і вторинні: групи за

<sup>290</sup> Newbould G., Luffman G. (1989). *Successful business politics*. London. 374 p.

<sup>291</sup> Clarkson, M. (1995). *A Stakeholder Framework For Analyzing And Evaluating Corporate Social Performance*. *The Academy of Management Review*. Vol. 20 (1). P. 92-117.

інтересами, засоби масової інформації й інші стейкхолдери, наявність яких не є обов'язковою для всіх типів і видів компаній та організацій.

Родрігес М., Річарт Дж. та Санчез П.<sup>292</sup> в основу дослідження ключових стейкхолдерів покладають їх взаємозв'язок один з одним. В залежності від характеру такого зв'язку вони виділяють:

- групу суттєвих стейкхолдерів, до яких відносяться акціонери та інвестори; працівники та стратегічні партнери. Стейкхолдери цієї групи забезпечують функціонування компанії, а тому є надзвичайно важливими;

- групу контрактних стейкхолдерів, до яких відносять постачальників і субпідрядників, покупців і організації фінансово-банківського сектору. Стейкхолдери цієї групи пов'язані із компанією договірними відносинами і забезпечують безперервність та безперебійність його функціонування;

- групу контекстуальних стейкхолдерів, до яких відносять органи державної влади, органи місцевого самоврядування, представників місцевої громади та громадських організацій і об'єднань. Стейкхолдери даної групи відіграють фундаментальну функціональну роль в забезпеченні діяльності компанії, оскільки державні органи влади видають ліцензії та дозволи на провадження підприємницької діяльності, а місцеві громадські організації та об'єднання громадян можуть здійснювати визначальний вплив на можливість провадження підприємницької діяльності в конкретному населеному пункті чи території.

Даулінг Г. класифікує стейкхолдерів на чотири групи<sup>293</sup>:

- група уповноважених стейкхолдерів. До цієї групи відносяться органи державної влади, акціонерів компанії, рада директорів. Стейкхолдери цієї групи розробляють або визначають нормативні умови та параметри функціонування компанії;

- група поточних стейкхолдерів. Дана група представлена працівниками компанії, її постачальниками та компаніями, що забезпечують сервісне обслуговування. Тобто стейкхолдери цієї групи забезпечують, підтримують та впливають на поточну діяльність компанії;

- група дифузних стейкхолдерів. До цієї групи віднесені засоби

<sup>292</sup> Rodriguez M., Richart J., Sanchez P. (2002). Sustainable development and sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the firm. *University of Navarra*. Barcelona, Spain. № 462. 18 p.

<sup>293</sup> Даулінг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. М.:ИНФРА-М, 2003. 368 с.

масової інформації, групи осіб з особливим інтересом, місцеві громади. Стейкхолдери цієї групи відстоюють суспільні права громадян, виступають за екологічну і соціальну безпеку суспільства. Якщо компанія має гарну позитивну репутацію, то стейкхолдери цієї групи, як правило, займають лише наглядове положення і не виступають безпосередньо проти компанії;

- група споживачів. Споживачі виділені в окрему групу стейкхолдерів, оскільки вони володіють специфічним впливом на компанію через рішення про споживання його продукції чи послуг, а тому потребують особливого врахування їх інтересів з боку компанії.

Фассіно І.<sup>294</sup> класифікує стейкхолдерів на три групи:

- реальні стейкхолдери – це власники компанії, співробітники, покупці і місцеві громади;

- стейкхолдери спостерігачі – профспілкові організації, громадські організації та інші організації та окремі особи, які не мають безпосереднього інтересу чи впливу на компанію, але здійснюють моніторинг за його діяльністю і стоять на захисті суспільних інтересів;

- стейкхолдери, які оберігають інституційне середовище – держава як інституція, засоби масової інформації, регулюючі та контролюючі органи .

Приналежність того чи іншого стейкхолдера до певної групи може змінюватись в залежності від конкретних умов його взаємовідносин із компанією. Так, важливий клієнт може ставати ключовим стейкхолдером, якщо від його замовлення залежить подальша доля компанії, особливо в періоди економічного спаду чи несприятливих явищ в економіці. Тому поділ стейкхолдерів на групи та визначення серед них ключових стейкхолдерів є динамічним явищем і залежить від специфічних конкретних умов, що склалися як у самій компанії, так і на ринку, на якому вона функціонує.

Специфіка діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ в тому, що вони є посередниками між мешканцями багатоквартирного будинку (будинків), які можуть бути об'єднані в ОСББ, та сторонами, які надають певні послуги чи виконують роботи для задоволення потреб цих мешканців. Специфічне положення керуючої компанії між цими двома групами зацікавлених сторін і визначає ключових стейкхолдерів такої компанії(рис. 2.4).

<sup>294</sup> Fassin Y. J. The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*. 2009. № 84. P. 113.



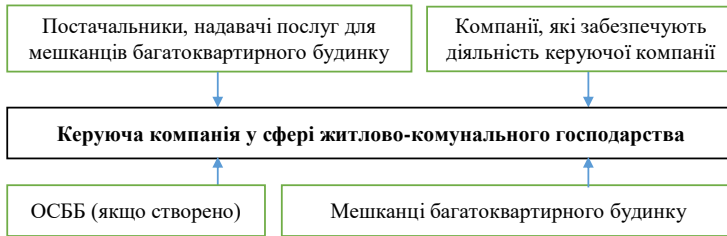


Рис. 2.4. Місце керуючої компанії у сфері ЖКГ між споживачами та надавачами житлово-комунальних послуг

З огляду на діяльність керуючої компанії у сфері ЖКГ, основні її бізнес-процеси спрямовані на надання послуг мешканцям багатоквартирних будинків (інтереси яких може представляти ОСББ). Для надання таких послуг керуюча компанія користується послугами сторонніх організацій, оскільки власних потужностей, як правило, для цього не має. Переважно йдеться про житлово-комунальні послуги, зокрема, постачання ресурсів. Але для надання інших послуг, таких, як консультаційні, аутсорсингові тощо, керуючій компанії у сфері ЖКГ буде достатньо власної матеріально-технічної бази та інформаційно-телекомунікаційних можливостей.

Досліджуючи особливості визначення стейкхолдерів у компаніях сфери ЖКГ, К.А. Мамонов, О.О. Конопліна, Є.В. Гавриличенко<sup>295</sup> для визначення груп стейкхолдерів та важливості взаємодії з ними застосовують критерії, запропоновані Т. Криком, М. Форстейтером, Ф. Монаганом<sup>296</sup>:

1. Відповідальність. Критерій відповідальності передбачає наявність у компанії перед стейкхолдером певних зобов'язань, які вже існують або передбачається їх виникнення у майбутньому. При цьому, такі зобов'язання є законними та документально підтвердженими.

2. Впливовість. Критерій впливовості передбачає наявність у стейкхолдерів інструментів та важелів впливу на компанію. При

<sup>295</sup> Мамонов К.А., Конопліна Є.В., Гавриличенко Є.В. Теоретико-методичні положення та особливості формування стейкхолдерів на підприємствах житлово-комунального господарства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 8 (158), С. 127-134

<sup>296</sup> Крик Т., Форстейтер М., Монаган Ф. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Вып. 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами. Пер. с англ. 2005. URL: [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk).

цьому не важливо, чи такий вплив є формальним чи неформальним, головне полягає в тому, що такий вплив на компанію існує.

3. Залежність. Критерій залежності передбачає, що компанія має певний ступінь впливу на стейкхолдерів, які, в свою чергу, залежать від самої компанії.

4. Представництво. Критерій представництва передбачає, що стейкхолдери представляють перед компанією інтереси третіх сторін. При цьому ці інтереси є або достатньо важливими, або достатньо впливовими для того, щоб компанія могла їх ігнорувати, а отже і не могла ігнорувати осіб, які представляють ці інтереси.

5. Поточні та стратегічні наміри. Даний критерій передбачає, що стратегія, риторика, комунікація компанії із суспільством, програми та проекти, що нею реалізуються, здійснюють певний вплив на коло осіб, що є стейкхолдерами за цим критерієм.

Відповідно до цих критеріїв К.А. Мамонов, О.О. Конопліна, Є.В. Гавриличенко виділяють три групи стейкхолдерів підприємств житлово-комунального господарства: внутрішніх, зовнішніх та граничних стейкхолдерів (рис. 2.5).

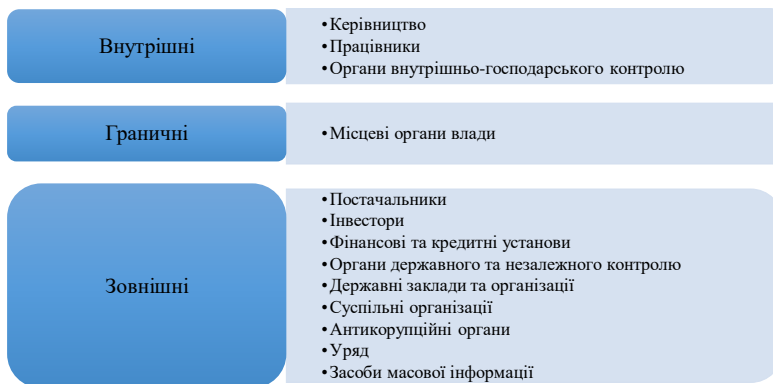


Рис. 2.5. Класифікація стейкхолдерів підприємств ЖКГ за К.А. Мамоновим, О.О. Конопліною, Є.В. Гавриличенко <sup>297</sup>.

<sup>297</sup> Мамонов К.А., Конопліна Є.В., Гавриличенко Є.В. Теоретико-методичні положення та особливості формування стейкхолдерів на підприємствах житлово-комунального господарства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 8 (158), С. 127-134

Можемо помітити схожість підходу до визначення стейкхолдерів компаній у сфері ЖКГ за К.А. Мамоновим, О.О. Конопліною, Є.В. Гавриличенко із підходом до поділу стейкхолдерів Дж. Харрісона і К. Джона. Обидва підходи базуються на позиції стейкхолдера відносно компанії. Ми також поділяємо цей підхід, оскільки він дозволяє розподілити стейкхолдерів керуючих компаній, враховуючи специфіку їх діяльності, а саме їх посередницьке місце між споживачами та надавачами послуг ЖКГ. Виходячи із особливостей діяльності керуючих компаній в сфері ЖКГ, пропонуємо поділяти їх стейкхолдерів на зовнішніх і внутрішніх (рис. 2.6).

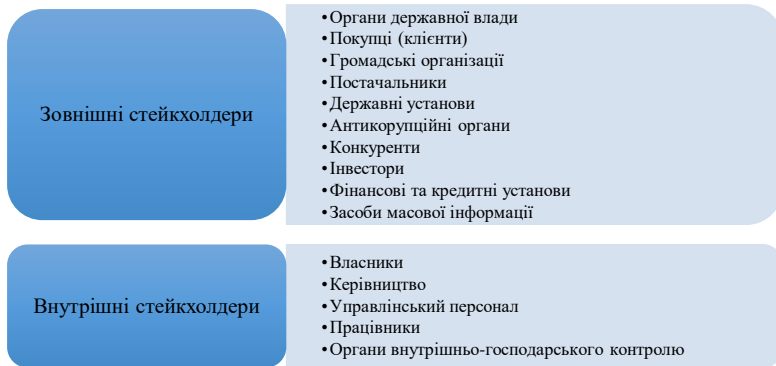


Рис. 2.6. Запропонована класифікація стейкхолдерів керуючих компаній у сфері ЖКГ залежно від їх позиції стосовно компанії

Глобальне середовище (з підходу Дж. Харрісона і К. Джона) і стейкхолдери з цього середовища не мають безпосереднього впливу на керуючі компанії в сфері ЖКГ, оскільки діяльність таких компаній наразі обмежується регіональним рівнем національної економіки. Граничні стейкхолдери, що представлені місцевими органами влади в підході К.А. Мамонова, О.О. Конопліної, Є.В. Гавриличенко все ж таки є зовнішніми відносно компанії і не зовсім зрозуміло, яке місце вони можуть займати, не відносячись повністю до зовнішніх стейкхолдерів.

Сучасна економічна наука не обмежується лише класичними доктринами, що орієнтовані на отримання прибутку. Відомо, що на прийняття економічних рішень впливають не лише економічні, але й психологічні фактори. Поведінкові аспекти прийняття економічних рішень неминуче впливають на діяльність кожної компанії. При цьому не становлять виключення і керуючі компанії в сфері ЖКГ. Процес взаємодії підприємства із стейкхолдерами може бути представлений як процес створення цінності. В цьому контексті ключовими будуть ті стейкхолдери, які поділяють бачення компанії і долучаються до створення цінності на основі власних мотивів.

Бразильські вчені П.Л.С. Мігель, Л.А.Л. Бріто та М.А. Реіс (Miguel, Brito, Reis)<sup>298</sup> у своєму дослідженні вказують, що контакти і цінності, як елементи соціального капіталу здійснюють значний вплив на ефективність діяльності компаній в сфері ЖКГ. Враховуючи специфіку діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ, яка орієнтована на мешканців багатоквартирних будинків і задоволення їх потреб, вважаємо, що саме ціннісно-орієнтований підхід є найбільш відповідним для визначення ключових стейкхолдерів таких керуючих компаній. Поєднання теорії цінності та теорії стейкхолдерів дозволить максимально чітко визначити ключові зацікавлені сторони керуючих компаній у сфері ЖКГ, які здійснюють суттєвий вплив на їх діяльність.

В межах теорії створення цінності ключовими є ті стейкхолдери, які поділяють цінність компанії і які допомагають їй створювати чи досягати. При цьому немає орієнтовних критеріїв чи переліку цінностей – для кожної окремої компанії і стейкхолдера вони можуть відрізнятись. І саме якщо компанія та її стейкхолдер мають однакові цінності, то такий стейкхолдер є ключовим.

Візуалізація даного авторського підходу представлена на рис. 2.7.

---

<sup>298</sup> Miguel P.L.S., Brito L.A.L., Reis M.A. Relational resources: do they create value for both buyer and suppliers? URL: <https://www.pomsmeetings.org/confpapers/043/043-0527.pdf>



Рис. 2.7. Ціннісний підхід у визначенні ключових стейкхолдерів керуючих компаній в сфері ЖКГ

Джерело: розроблено автором

З одного боку, ключовим стейкхолдером для керуючої компанії у сфері ЖКГ є її клієнт, оскільки саме від нього залежить діяльність та напрями розвитку компанії. Ринок послуг ЖКГ є попито-орієнтованим, тобто правила гри на ринку диктує споживач. Мешканці багатоквартирного будинку виберуть ту керуючу компанію, яка запропонує їм саме ті послуги, які вони бажають отримати. Перелік таких послуг не є встановленим і залежить від потреб мешканців окремо взятого будинку, що визначається станом інфраструктури прибудинкової території, станом місць спільного користування, внутрішньо-будинкових мереж, бачення мешканців щодо змін на території власного будинку тощо. Тому керуюча

компанія зацікавлена формувати пакет послуг, виходячи із потреб своїх клієнтів, а не власних можливостей забезпечення такого пакета послуг.

З іншого боку, можливість забезпечити виконання робіт, надання послуг для своїх клієнтів керуючою компанією залежить від постачальників та безпосередніх виконавців таких робіт. Тобто керуюча компанія в сфері ЖКГ зацікавлена знайти та досягнути домовленостей (шляхом укладення договорів) з якомога більшою кількістю постачальників, виконавців робіт та надавачами послуг для того, щоб запропонувати такі послуги своїм клієнтам. Виходячи з цього, постачальники та виконавці робіт і надавачі послуг також є ключовими стейкхолдерами для керуючої компанії. Проте, в цьому випадку, вже сама керуюча компанія може обирати тих контрагентів, які їй найбільше підходять, а сама компанія виступає суб'єктом попиту.

Крім того, поділ стейкхолдерів на ключових та неключових пропонуємо здійснювати на основі ролі такого стейкхолдера. Є стейкхолдери, які забезпечують виконання пакету послуг, що є предметом договору між керуючою компанією та клієнтом, а є стейкхолдери, які забезпечують функціонування самої керуючої компанії як окремого суб'єкта господарювання. В цьому контексті, в рамках роботи керуючої компанії зі стейкхолдерами, їх необхідно розділяти за цим критерієм, оскільки залежно від того, яку роль виконує такий стейкхолдер, він може впливати на виконання певного договору (підписаного із конкретним клієнтом) або на функціонування керуючої компанії в цілому. Якщо в першому випадку ризики для безперервності діяльності керуючої компанії можуть бути незначними, то в другому – вони є визначальними для майбутнього такої керуючої компанії.

Хоча керуючі компанії в сфері ЖКГ створюються як комерційні організації для отримання прибутку, в процесі взаємодії з мешканцями багатоквартирних будинків (замовниками послуг) вони не можуть виходити виключно із концепції максимізації прибутку. Процес їх взаємодії супроводжується поділом цінностей, тобто як сама керуюча компанія, так і мешканці будинку мають певні цінності і, якщо ці цінності є для обох сторін спільними, то вони їх поділятимуть, а значить і співпрацюватимуть один з одним максимально ефективно. Мешканці багатоквартирних будинків укладають договір з керуючої компанії не просто для отримання

певного блага, яке в процесі споживання трансформується в корисність і задовольнить певну їх потребу, – договір укладається для отримання певної цінності. Отримані послуги з благоустрою внутрішньо-будинкової та прибудинкової території (включаючи і об'єкти, які не видно незброєним оком – внутрішньо-будинкові мережі, наприклад), становлять цінність для таких мешканців. Тому керуючі компанії в сфері ЖКГ в процесі надання послуг своїм замовникам мають справу із створенням цінності, а взаємодія зі стейкхолдерами трансформується в управління процесом створення цінності.

В даному контексті цінністю для мешканців багатоповерхового будинку є, наприклад, налагоджена, в належному стані та працююча інфраструктура їх будинку та прибудинкової території. Керуюча компанія, яка по суті займається тим, що відповідно до умов договору підтримує інфраструктуру у порядку і справному стані, також розглядає її як цінність, оскільки вона забезпечує їй можливість працювати з цим клієнтом надалі. З цього вже витікає отримання прибутку, економічна ефективність, задоволення інтересів інвесторів тощо. Фактично, процес ідентифікації цінності для мешканців будинку визначається і формалізується у предметі договору з керуючою компанією. В свою чергу, керуюча компанія, з огляду на власні можливості забезпечити створення такої цінності для свого клієнта, погоджується на формування такої цінності, тобто поділяє її. В результаті цього обидві сторони отримують бажане.

Розглядаючи контрагентів керуючої компанії в сфері ЖКГ, з якими вона підписує договір про виконання робіт чи надання послуг для виконання зобов'язань перед своїми клієнтами, то не всі стейкхолдери одночасно можуть бути ключовими. Насамперед, це залежить від етапу життєвого циклу функціонування підприємства, на якому знаходиться керуюча компанія. Якщо вона лише розпочинає свою діяльність і виходить на ринок, то основними завданнями для неї є державна реєстрація та формування статутного капіталу. На цьому етапі ключовими стейкхолдерами будуть органи державної влади, які проводять реєстрацію суб'єктів господарювання та вносять відомості про них в державні реєстри. Такими стейкхолдерами можуть бути управління юстиції, державна податкова служба тощо. У випадку, якщо засновники керуючої компанії не мають достатньо коштів для формування статутного капіталу, то ключовими стейкхолдерами будуть інвестори, капітал яких необхідний керуючій

компанії, а вони, в свою чергу, зацікавлені в отриманні прибутку в майбутньому від діяльності цієї компанії.

Якщо керуюча компанія знаходиться на етапі формування клієнтської бази та підписання договорів з клієнтами, то ключовими стейкхолдерами будуть контрагенти, які забезпечують виконання пакету послуг, що пропонуються керуючою компанією. До таких типових послуг можуть відноситись наступні:

- пооб'єктне ведення технічної документації на будівлі;
- систематичне проведення технічного огляду житлового фонду та коригування бази даних, що відображають стан цього фонду згідно з результатами оглядів;
- планування і організація робіт із технічного обслуговування, санітарного утримання, поточного і капітального ремонтів житлового фонду;
- організація конкурсного відбору підприємств різних форм власності для виконання робіт із поточного ремонту, санітарного та технічного обслуговування житлового фонду;
- укладання угод з наймачами, орендарями і власниками квартир та нежитлових приміщень і забезпечення їх обліку;
- укладання та коригування договорів (угод) на технічне обслуговування, санітарне утримання і поточний ремонт житлового фонду й інших договорів, пов'язаних з експлуатацією та ремонтом прийнятого в управління житлового фонду, та контроль за їх використанням;
- проведення систематичного контролю за виконанням робіт підрядними організаціями та оформлення актів щодо неякісного виконання робіт, невиконання гарантійних зобов'язань з ремонтних робіт;
- нарахування платежів та ведення розрахунків із наймачами, орендарями, власниками житлових і нежитлових приміщень за надані житлово-комунальні послуги;
- ведення, обробка бухгалтерської та іншої документації;
- проведення господарських операцій у відділеннях банків;
- забезпечення аварійно-диспетчерського обслуговування, прийнятого в управління житлового фонду;
- вживання заходів щодо відшкодування заборгованості за несвоєчасне внесення плати за надані житлово-комунальні послуги;
- представлення інтересів власника житлового фонду.



Для забезпечення своєчасного та належного надання цих послуг необхідно мати надійних контрагентів, які вчасно виконуватимуть свої зобов'язання. Тому керуюча компанія в сфері ЖКГ зацікавлена у тому, щоб відповідально провести підбір таких контрагентів, оскільки від своєчасності виконання ними робіт на надання послуг залежатиме і виконання керуючою компанією своїх зобов'язань перед споживачами.

У випадку, якщо виникають загрози для ведення діяльності керуючої компанії (наприклад рейдерське захоплення, вимоги хабарів для безперешкодного ведення діяльності чи отримання певних документів та дозволів чи порушення інших прав та свобод), то ключовими стейкхолдерами стають громадські організації. Саме об'єднання громадян досить часто може виступати тією силою, яка акцентує і привертає увагу суспільства і влади до порушення законодавства або недобросовісних дій чиновників. В цьому ж контексті ключовими стейкхолдерами стають засоби масової інформації, які допомагають донести інформацію на широкий загал. Крім того, засоби масової інформації можуть через висвітлення діяльності керуючої компанії в певному регіоні створити додаткову рекламу, що безперечно є позитивним для бізнесу та залучення нових клієнтів.

Внутрішні стейкхолдери, що представлені власниками підприємства, керівництвом, управлінським персоналом, працівниками та органами внутрішнього контролю, є завжди ключовими стейкхолдерами. Саме від них та від ефективного виконання їх обов'язків залежить діяльність керуючої компанії у сфері ЖКГ. Власники компанії мають визначальний вплив на формування стратегічних векторів діяльності компанії, а тому їх інтереси не можуть бути не враховані в діяльності компанії. Керівництво та управлінський персонал забезпечують стратегічне та поточне управління діяльністю компанії. По суті, саме вони розробляють стратегічні вектори, проводять узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів, забезпечують тактичні кроки для досягнення стратегічних цілей компанії. Її працівники забезпечують виконання тактичних завдань і досягнення відповідних показників діяльності, які визначаються як орієнтири в досягнення стратегічних цілей.

Кожен з виділених стейкхолдерів, як внутрішніх, так і зовнішніх, має свої інформаційні інтереси, які мають бути враховані

та задоволені в ході організації роботи із зацікавленими сторонами. Об'єктивно неможливо ідентифікувати весь спектр інформаційних інтересів стейкхолдерів, оскільки визначальний вплив мають специфічні особливості діяльності кожної окремої керуючої компанії в сфері ЖКГ.

Проте, можна виділити загальні інформаційні інтереси стейкхолдерів керуючих компаній в сфері ЖКГ, які в тій чи іншій варіації є актуальними для всіх учасників цього ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Запропонована структура інформаційних запитів груп стейкхолдерів та канали комунікації, що забезпечують їх задоволення

Група стейкхолдерів	Інформаційний запит	Канал комунікації для задоволення інформаційного запиту
Власники, керівництво, топ-менеджмент, управлінський персонал, працівники, органи внутрішнього контролю	Рівень заробітної плати; умови соціального пакету і гарантій; забезпечення безпеки на робочих місцях і гідних умов праці; перспективи розвитку кар'єри та впевненості щодо збереження робочих місць у майбутньому; ефективність функціонування системи управління ризиками та адекватності заходів реагування на зростаючі ризики	Внутрішньо-корпоративний сайт (на якому розміщується інформація що може бути корисна для внутрішніх користувачів); навчання (програми підвищення кваліфікації, професійного розвитку, кадровий резерв); розсилка новин на електронні адреси або в корпоративних чатах; особисті зустрічі з керівництвом; діяльність профспілкових організацій; дослідження задоволеності працівників умовами праці шляхом опитування та анкетування; колективний договір, в якому передбачаються гарантії на які може розраховувати кожен працівник
Органи державної влади	Дотримання законодавства, своєчасності та повноти сплати податків і зборів до бюджетів різних рівнів, соціально-економічний розвиток країни в цілому та регіону зокрема, охорона навколишнього середовища	Проведення нарад, роботи в робочих групах, участі в обговоренні законопроектів, а також співпраці з об'єднаннями підприємств галузі
Покупці (клієнти)	Вартість послуг з обслуговування; якість надання послуг; своєчасність та повнота надання послуг	Договір <sup>299</sup> ; офіційний сайт керуючої компанії (особистий кабінет клієнта); спеціалізовані чати в соціальних мережах; телефонна "гаряча лінія"; зустрічі мешканців багатоквартирних будинків із представниками керуючої компанії

<sup>299</sup> Відповідно до Закону України "Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку", істотними умовами договору про надання послуг з управління багатоквартирним будинком є:

- 1) перелік послуг; 2) вимоги до якості послуг; 3) права і обов'язки сторін;
- 4) відповідальність сторін за порушення договору;
- 5) ціна послуг; 6) порядок оплати послуг;
- 7) порядок і умови внесення змін до договору;
- 8) строк дії договору, порядок і умови продовження дії та розірвання договору.

Продовження таблиці 2.1.

Група стейкхолдерів	Інформаційний запит	Канал комунікації для задоволення інформаційного запиту
Громадські організації	Дотримання керуючою компанією законодавства, екологічних вимог; співпраця і соціальне партнерство	Організація та проведення круглих столів, семінарів, зустрічей, конференцій, публічних виступів тощо
Постачальники (виконавці робіт, надавачі послуг), фінансові та кредитні установи	Довгострокова та взаємовигідна співпраця; своєчасність розрахунків за виконані роботи, поставлені матеріальні цінності, надані послуги	Підписані договори та проведення зустрічей
Інвестори	Забезпечення фінансової стійкості компанії; можливість участі в управлінні; участь в розробці політик різної спрямованості (переважно стратегічного характеру); показники економічної ефективності (прибутковість, фінансові результати діяльності); стратегії компанії; інформаційна прозорість; ефективність інвестиційних вкладень	Загальні збори акціонерів; зустрічі з міноритарними акціонерами; розкриття інформації у відкритих джерелах; регулярні збори і зустрічі менеджменту з акціонерами; робота зі зверненнями на “гарячу лінію”; робота зі зверненнями інвесторів; телефонний зв'язок

Авторський підхід до виокремлення груп стейкхолдерів керуючої компанії в сфері ЖКГ дозволяє охопити всіх зацікавлених сторін, що можуть здійснювати вплив на діяльність керуючої компанії. Поділ стейкхолдерів на внутрішніх та зовнішніх з подальшою ідентифікацією можливостей їх впливу на діяльність керуючої компанії дозволив сформулювати інформаційні запити таких стейкхолдерів. Результати проведеного дослідження свідчать, що через задоволення інформаційних запитів стейкхолдерів керуюча компанія може формувати для себе позитивне сприйняття такими стейкхолдерами. В подальшому це стає основою для продуктивної та ефективної співпраці зі стейкхолдерами для реалізації тактичних і стратегічних цілей компанії. З огляду на важливість співпраці зі стейкхолдерами, запропоновано здійснювати задоволення їх інформаційних запитів через формування та реалізацію комунікаційної політики.

## **2.2. Об'єкти бухгалтерського обліку діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ**

Сучасне розуміння «правильного» та клієнтоорієнтованого бізнесу все більш виходить за межі класичного розуміння сфери послуг, охоплюючи сферу житлово-комунального господарства (ЖКГ). Споживачі як основні стейкхолдери такої діяльності виставляють нові вимоги до якості обслуговування, оперативності розрахунків та прозорості їх формування. Натомість, процеси цифровізації глобальної, а разом з ними, і національної економіки трансформують уявлення про механізми взаємодії керуючих компаній у сфері ЖКГ зі своїми клієнтами, а клієнтоорієнтований підхід визначає прагнення таких компаній змінити власні бізнес-моделі, адаптуючись до викликів конкурентних ринкових умов.

Соціальна орієнтованість діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ визначає важливість побудови системи бухгалтерського обліку, яка б забезпечувала прозоре та якісне розкриття інформації про їх діяльність, адже серед стейкхолдерів діяльності такої компанії, найважливішими є споживачі житлово-комунальних послуг. З іншого боку, важливість розкриття такої інформації для держави та органів місцевого самоврядування пояснюється тим, що якість надання житлово-комунальних послуг та їх доступність за ціною є невід'ємною частиною нормального функціонування домогосподарств та забезпечення добробуту населення.

І зараз ми маємо вести мову про концептуально іншу поведінку керуючої компанії на ринку житлово-комунальних послуг, які мають бути конкурентоспроможними не тільки за якістю, проте й а рівнем задоволення потреб клієнтів у системі комунікації. В цьому випадку переважного значення набуває саме повноцінне розкриття інформації, яка повинна відповідати індивідуальним інформаційним запитам споживачів. Як правило, вони стосуються стану розрахунків та обсягів надання пакетів житлово-комунальних послуг, а також ціноутворення на них. Відповідно, керуючі компанії повинні в повній мірі розкривати інформацію не тільки через систему своєї формальної звітності (фінансової, податкової та іншої). Якість розкриття інформації напряму залежатиме від дієвості побудованої системи бухгалтерського обліку.

Відповідно, така система має забезпечувати повноцінну фіксацію та аналітичне розкриття всіх аспектів господарських операцій діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ.

Належне облікове відображення господарських операцій керуючої компанії у сфері ЖКГ вимагає концептуальної побудови, в першу чергу, системи об'єктів бухгалтерського обліку, виходячи з особливостей бізнес-процесів її господарської діяльності. Структурне ускладнення підприємницьких структур та організаційно-правових засад діяльності таких компаній визначає потребу дослідження трансформації бізнес-процесів, адже в «класичні» структури існуючі закономірності розвитку компаній уже не вписуються, що визначає актуальність представленого дослідження. Нами дане питання частково висвітлене у публікації, присвяченій проблемам організаційного потенціалу підприємств<sup>300</sup>.

Об'єкти бухгалтерського обліку класично структуровані на об'єкти активів та пасивів, тобто на об'єкти майна (в тому числі необоротних активів, оборотних активів, до яких також належать розрахунки та грошові кошти), а також джерела їх утворення. Проте, залучення цих об'єктів до різних бізнес-процесів, наприклад, до обслуговування клієнтів або забезпечення операційних потреб керуючої компанії, є неоднаковим і з різною інтенсивністю дозволяє генерувати потоки доходів компанії. Відповідно, у випадку, коли цілями системи управління стає контроль рентабельності використання окремих об'єктів майна, доцільним стає також налагодження такої системи об'єктів бухгалтерського обліку та відповідних аналітичних вимірів фіксації бухгалтерської інформації, яка б дозволяла стежити за тим, скільки прибутку генерує на кожному бізнес-процесі окремий матеріально технічний об'єкт. Наразі зараз це є неможливим із використанням усталених підходів до фіксації облікової інформації. В подальшому удосконалення вимагатиме і порядок розкриття інформації за цими об'єктами у фінансовій звітності, в тому числі у примітках до річної фінансової звітності (див. п. 3.2). Це дозволить стейкхолдерам, інформаційні інтереси яких окреслено вище отримати релевантну інформацію для розуміння середовища функціонування керуючої компанії.

---

<sup>300</sup> Соколенко Л.Ф., Орехова А.І. Організаційний потенціал підприємства: еволюція розвитку, термінологічне впорядкування та діагностика впливу існуючих факторів. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ*. 2016. С.81-87

Крім того, в умовах притаманних ризиків та слабких сторін діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ (їх розуміння ми отримали у п.1.2) та нестабільності національної економіки важливого значення набуває контроль за рівнем ліквідності такої компанії. До виділених нами раніше ризикових сторін відносяться постійне зростання та неконтрольованість заборгованості населення за спожиті житлово-комунальні послуги. У зв'язку з цим компанії можуть зазнати загроз зниження ліквідності їх діяльності. А це в короткостроковій перспективі не дозволяє формувати фонди та засоби фінансування не тільки оновлення матеріально-технічної бази, а й забезпечення поточних потреб обслуговування житлового фонду та комунальної інфраструктури, що неминуче знизить рівень якості житлово-комунальних послуг, які надаються споживачам.

До того ж окремо слід наголосити на проблеми достовірного та економічно обґрунтованого калькулювання собівартості житлово-комунальних та інших послуг. Особливо це ускладнюється можливістю персоналізації пакетів таких послуг, що надається керуючою компанією споживачам там ОСББ.

Теоретичні питання ідентифікації бізнес-процесів, підходи до їх класифікації та інші теоретико-методологічні питання процесного підходу до управління підприємством розривають у свої працях Ареф'єв С.О., Поцелуйко В.А.<sup>301</sup>, Завражний К.Ю.<sup>302</sup>, Ольшанський О.В., Ключарьов В.М.<sup>303</sup>, Стец І.І.<sup>304</sup>, Чернобай Л.І., Дума О.І.<sup>305</sup>, Черномор В.О.<sup>306</sup>, Ольшанський О.В.<sup>307</sup>, Стадник В., Іжевський П.<sup>308</sup>.

Вивченню значення виокремлення бізнес-процесів в діяльності компанії та їх організаційно-управлінської підтримки присвятили свій науковий пошук Волошина О.В., Молоченко В.В., Дев'ятко

---

<sup>301</sup> Ареф'єв С.О., Поцелуйко В.А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. №12(199). С. 89-93.

<sup>302</sup> Завражний К.Ю. Комунікаційні бізнес-процеси промислових підприємств: визначення та систематизація. *Економічний форум*. 2020. №1. С. 78-88.

<sup>303</sup> Ольшанський О.В., Ключарьов В.М. Теоретико-методологічні аспекти управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. №1(63). С. 130-136.

<sup>304</sup> Стец І.І. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. №33. С. 233-240. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/iftstr\\_2019\\_33\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/iftstr_2019_33_37)

<sup>305</sup> Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22(2). С. 171-182.

<sup>306</sup> Черномор В.О. Сутність, структура і основні бізнес-процеси в карткових платіжних системах. *Економічний простір*. 2016. №108. С. 164-181.

<sup>307</sup> Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. С. 544-547.

<sup>308</sup> Стадник В., Іжевський П. Бізнес-системи та бізнес-процеси сучасних підприємств: взаємозв'язок взаємозалежність структур та ефективності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. №1(18). С. 137-148.

В.В.<sup>309</sup>, Грінченко Р.В.<sup>310</sup>, Зацерковний В.І., Оберемок І.І., Оберемок Н.В., Єгорченкова Н.Ю.<sup>311</sup>, Заяц О.В.<sup>312</sup>, Корецька О.В.<sup>313</sup>, Двуліт З.П.<sup>314</sup>, Мельник О.Г.<sup>315</sup>,<sup>316</sup>, Муқан О.В.<sup>317</sup>, Злотнік М.Л.<sup>318</sup>,<sup>319</sup>, Ольшанський О.В.<sup>320</sup>, Шабельник Т.<sup>321</sup>.

Важливими з точки зору прикладного значення є дослідження проблематики оцінки ефективності бізнес-процесів, які висвітлили у своїх працях Кунаєв А.Ю.<sup>322</sup>, Кухарук А.Д., Кий В.Л.<sup>323</sup>, Павлова В.А., Паршина О.А.<sup>324</sup>, Прохоренко О.В., Брінь П.В.<sup>325</sup>,

<sup>309</sup> Волошина О.В., Молоченко В.В., Дев'ятко В.В. Побудова конкурентної моделі управління бізнес-процесами в сучасному вищому навчальному закладі. *Молодий вчений*. 2018. №11(63). С. 225-228.

<sup>310</sup> Грінченко Р. В. Управління бізнес-процесами як основа формування бізнес-моделей адаптації діяльності підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія Економіка*. 2018. №9(37). С. 40-44.

<sup>311</sup> Зацерковний В.І., Оберемок І.І., Оберемок Н.В., Єгорченкова Н.Ю. Інтеграція процесів управління проектом на етапі планування в бізнес-процеси компанії. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. №6(1). С. 35-42.

<sup>312</sup> Заяц О.В. Бізнес-процеси матеріально-технічного постачання як об'єкт контролінгу. *Вісник НТУ «ХПИ» Серія «Економічні науки»*. 2018. №15(1291). С. 37-44.

<sup>313</sup> Корецька О.В. Особливості процесу управління бізнес-процесами підприємств портової діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. №14(1). С. 155-158.

<sup>314</sup> Мельник О.Г., Двуліт З.П., Злотнік М.Л., Малиновська Ю.Б. Особливості застосування системного підходу до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. С. 46-54.

<sup>315</sup> Мельник О.Г., Муқан О.В., Злотнік М.Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. №2. С. 43-52.

<sup>316</sup> Мельник О.Г., Двуліт З.П., Злотнік М.Л., Малиновська Ю.Б. Особливості застосування системного підходу до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. №1 С. 46-54.

<sup>317</sup> Мельник О.Г., Муқан О.В., Злотнік М.Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. №2. С. 43-52.

<sup>318</sup> Мельник О.Г., Муқан О.В., Злотнік М.Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. №2. С. 43-52.

<sup>319</sup> Мельник О.Г., Двуліт З.П., Злотнік М.Л., Малиновська Ю.Б. Особливості застосування системного підходу до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. №1. С. 46-54.

<sup>320</sup> Ольшанський О.В. Розробка концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. №6(49). С. 110-113.

<sup>321</sup> Шабельник Т. Аналіз впливу особливостей фармацевтичних товарів на бізнес-процеси маркетингово-орієнтованого управління. *Економіст*. 2013. №11. С. 61-62.

<sup>322</sup> Кунаєв А.Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. №2-1(08). С. 117-125.

<sup>323</sup> Індикатори результативності бізнес-процесів забезпечення економічної стійкості підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2018. №5(13). С. 36-41.

<sup>324</sup> Павлова В.А., Паршина О.А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. *Академічний огляд*. 2017. №1(46). С. 54-61.

<sup>325</sup> Прохоренко О.В., Брінь П.В. Формування системи структурних показників оцінки бізнес-процесів на підприємстві. *Економічні науки*. 2018. №29(1). С. 202-207.

Ольшанський О.В.<sup>326</sup>.

Особливе місце серед досліджуваних організаційно-методичних аспектів управління бізнес-процесами займають питання їх реінжинірингу, які знайшли своє розкриття у працях таких вчених і дослідників, як Брич В., Федірко М., Янік І.<sup>327</sup>, Дідух В.В.<sup>328</sup>, Івата В.В., Мілько І.В., Швець К.М.<sup>329</sup>, Криворучко О.М.<sup>330</sup>, Ольшанський О.В.<sup>331, 332</sup>, Таранюк Л.М.<sup>333</sup>, Ходова Я.О.<sup>334</sup>.

Разом з тим, особливу увагу для цілей даного дослідження ми приділимо працям ряду вчених і дослідників, серед яких Дерій В.А., Гуменна-Дерій М.В.<sup>335</sup>, Іванченко Н.О., Карпець О.А.<sup>336</sup>, Сорока А.М.<sup>337</sup>.

Тому вимагає обґрунтування підхід до ідентифікації бізнес-процесів керуючої компанії у сфері ЖКГ, на що і орієнтоване подальше дослідження. Конкретизація складових бізнес-процесів уможлиблює визначення об'єктів бухгалтерського обліку у керуючих компаніях сфери ЖКГ.

Павлова В.А. та О.А. Паршина відзначають: «Високий рівень динамічності зовнішнього середовища суттєво впливає на бізнес-процеси кожного підприємства. За таких умов доцільним є формування цілісної системи управління, в основу якої мають бути

---

<sup>326</sup> Ольшанський О.В. Розроблення алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. №6(18). С. 153-156.

<sup>327</sup> Брич В., Федірко М., Янік І. Організаційно-економічні передумови реінжинірингу бізнес-процесів на ринку комунальної теплоенергетики України. *Вісник ТНЕУ*. 2016. №2. С. 7-19.

<sup>328</sup> Дідух В.В. Ієрархія рівнів бізнес-процесів управління при реінжинірингу на прикладі машинобудівних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №1. С. 37-40.

<sup>329</sup> Івата В.В., Мілько І.В., Швець К.М. Підходи до управління реінжинірингом бізнес-процесів на підприємствах машинобудування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №11. С. 32-35.

<sup>330</sup> Криворучко О.М. Інтегрований підхід до удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. №32. С. 17-29.

<sup>331</sup> Ольшанський О.В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Держава та регіони, серія: економіка та підприємництво*. 2019. №2(107). С. 104-110.

<sup>332</sup> Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. №22(3). С. 22-26.

<sup>333</sup> Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2011. №1. С. 111-119.

<sup>334</sup> Ходова Я.О. Оптимізація логістичних бізнес-процесів із застосуванням підходу системної інтеграції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №62. С. 47-48.

<sup>335</sup> Дерій В.А., Гуменна-Дерій М.В. Управлінський облік і аналіз бізнес-процесів у підприємстві. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. №2(40). С. 12-18.

<sup>336</sup> Іванченко Н.О., Карпець О.А. Система управління документообігом бізнес-процесів в організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. №26(2). С. 157-160.

<sup>337</sup> Сорока А.М. Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами на підприємствах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №2(24). С. 76-81.



покладені принципи адаптації бізнес-процесів до умов зовнішнього середовища, що дозволить реалізувати основні бізнес-цілі підприємства»<sup>338</sup>. На їх думку, це сприятиме системному формуванню управлінських рішень щодо адміністрування бізнес-процесів, враховуючи галузеві особливості діяльності підприємства.

Вважаємо, що використання процесного підходу в діяльності керуючих компаній сфери ЖКГ є неминучим, адже особливостями діяльності таких компаній є різноманітні процеси обслуговування клієнтів, починаючи від забезпечення надання простих житлово-комунальних послуг і закінчуючи фінансово-розрахунковими операціями. На нашу думку, використання цього підходу дозволить фахівцям з бухгалтерського обліку створити та постійно поліпшувати систему інформаційно-аналітичної підтримки ухвалення управлінських рішень. При цьому структурування діяльності компанії за бізнес-процесами дозволяє абстрагуватися від сторонніх впливів на них, диференціювати інформаційні потоки до осіб, відповідальних за окремі ділянки бізнес-процесів.

Проте, на практиці найбільш складним завданням є опис бізнес процесів тобто найважливіших аспектів бізнесу, які генерують доходи прямо (наприклад, надання житлово-комунальних послуг) або становлять базис подальшого створення клієнтської цінності (наприклад, дозволяють формувати фонди поліпшення діяльності компанії).

По суті формування та впровадження бізнес-процесного підходу засноване на принципах економного використання ресурсів, як матеріальних, так і трудових, та концентрації зусиль компанії на основних цілях в окремих бізнес-процесах. Зауважимо, що це вимагає переосмислення існуючих підходів до організації та ведення бухгалтерського обліку господарських операцій, базуючись на бізнес-процесах.

Наприклад, нагальним є завдання ідентифікації бізнес-процесів та конкретизація їх зв'язків із системою бухгалтерського обліку, адже і в плані рахунків, і у формалізованих формах фінансової звітності ми бачимо лише групи об'єктів бухгалтерського обліку, структуровані за їх властивостями (необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання). Дійсно, вони включають необоротні активи у вигляді матеріально-технічної бази, використовуваної для надання житлово-

---

<sup>338</sup> Павлова В.А., Паршина О.А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. *Академічний огляд*. 2017. №1(46). С. 54-61.

комунальних послуг, оборотні активи у вигляді запасів, розрахунків зі споживачами послуг, а також грошові кошти.

Проте, все це майно компанії залучено у різні бізнес-процеси, які є певною логічною послідовністю дій, направлених на виконання завдань діяльності, що необхідно враховувати при побудові системи аналітичних рахунків та, відповідно, при описі характеристик різних об'єктів бухгалтерського обліку.

Зауважимо також, що належна організація та обліково-інформаційна підтримка бізнес-процесу можуть не тільки підвищити його результативність. Водночас, вони поліпшують обмін інформацією в межах бізнес-процесу та зі стейкхолдерами компанії, знижуючи ризики несвоєчасних та помилкових рішень та дій у діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ. Адже долучені до окремих бізнес-процесів матеріально-технічні, трудові та інформаційні ресурси будуть локалізовані та акумулюватимуть корисність створюваного ними продукту, послуги чи іншого ефекту в одному бізнес-процесі.

Управління бізнес-процесами для сучасних компаній всіх галузей національної економіки набуває вирішального значення в умовах посилення невизначеності та нестабільності ринкового середовища. Як відзначають О.В. Ольшанський та В.М. Ключарьов, «у сучасних умовах використання процесно-орієнтованої системи управління організацією дає змогу отримати відчутні переваги, оскільки система взаємопов'язаних і взаємодіючих бізнес-процесів має кінцеву мету – створення продуктів або послуг, які мають цінність як для зовнішніх, так і внутрішніх споживачів»<sup>339</sup>.

Погоджуючись з даним твердженням, вважаємо, що такий самий підхід нині актуальний і для діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ, адже традиційно компанії цієї сфери сприймаються як «радянські ЖЕКи». Тому переосмислення бізнес-процесів цих компаній дасть змогу осучаснити їх діяльність, підвищити рівень задоволеності споживачів, сприятиме модернізації системи ЖКГ на основі досягнення ефективності управління нею.

За словами В.А. Дерія та М.В. Гуменної-Дерій, сучасний бізнес не може розвиватися без сегментації бізнес-процесів. «Це важливо з точки зору мінімізації витрат на ці процеси і забезпечення максимізації доходів від них, тому керівник та менеджери підприємства мають постійно удосконалювати класифікацію бізнес-процесів, бо вона

---

<sup>339</sup> Ольшанський О.В., Ключарьов В.М. Теоретико-методологічні аспекти управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. №1(63). С. 130-136.

безпосередньо впливає на його витрати і доходи, а також на конкурентоспроможність підприємства на ринку товарів (продукції, робіт, послуг)»<sup>340</sup>. Погоджуючись з такою позицією, зауважимо, що управління бізнес-процесами набуває комплексності та трансформує концепції управління компаніями, орієнтуючи їх на цілісний розгляд проблем, врахування існуючих обмежень діяльності та «вузьких» місць.

Проте, на практиці виникає проблема, коли бізнес-процеси мають бути, перш за все, стандартизовані, а їх опис та процедурне оформлення вимагає тривалих організаційних зусиль, які мають лягти в основу реінжинірингу бізнес-процесів. Це питання активно досліджуються у літературі, проте, вивчати його поза галузевим контекстом вважаємо недоцільним і тому нами буде вивчено підходи до реінжинірингу бізнес-процесів діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ для цілей обґрунтування напрямів обліково-аналітичного і контрольного забезпечення в подальшому таких бізнес-процесів за допомогою бухгалтерського інструментарію.

Галузі ЖКГ притаманні власні риси, ризики та обмеження. Тому формувати систему обліково-інформаційної підтримки бізнес-процесів керуючої компанії у сфері ЖКГ та їх реінжинірингу слід також в контексті рис таких бізнес-процесів, адже обмежуватися класичним поділом об'єктів бухгалтерського обліку вже складно.

Крім того, одні й ті ж ресурси, долучені до різних бізнес-процесів, використовуються з різним рівнем рентабельності. Підхід до розуміння діяльності керуючої компанії крізь структуру її бізнес-процесів дозволить трансформувати і систему об'єктів бухгалтерського обліку, забезпечивши їх структурізацію за векторами діяльності та виходячи з галузевих особливостей діяльності у сфері ЖКГ. Тому завданням організації бухгалтерського обліку є обґрунтування такої структури та рівнів аналітики, які б дозволили отримувати інформацію про матеріально-ресурсне та кадрове забезпечення окремих бізнес-процесів та підпроцесів.

Тож, дослідимо сутність, види та особливості бізнес-процесів компаній. Стаднік В. та П. Іжевський визначають бізнес-процес як «сукупність логічно взаємопов'язаних завдань (ланцюжок робіт, операцій, функцій) зі створення споживчої цінності для зацікавлених в

---

<sup>340</sup> Дерій В.А., Гуменна-Дерій М.В. Управлінський облік і аналіз бізнес-процесів у підприємстві. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. №2(40). С. 12-18.

ній осіб (груп), що виконуються в межах певної організаційної оболонки, спроектованої за критеріями максимальної вигоди від поєднання унікальних можливостей учасників ланцюжка створення цінності»<sup>341</sup>. Виділяючи у цьому визначенні саме функціональний та операційний аспект, зауважимо, що об'єкти бухгалтерського обліку, які виникають за операціями, слід класифікувати на основі структурування самих господарських операцій керуючої компанії.

Натомість Л.І. Чернобай та О.І. Дума визначають бізнес-процеси як «цілісні підсистеми та якими можна керувати у відносній незалежності від стану та поведінки інших підсистем підприємства»<sup>342</sup>.

При цьому, за словами І.І. Стец, «виробничо-господарська і фінансово-економічна діяльність сучасних підприємств складається зі складних, взаємозв'язаних і постійно змінних процесів, у межах яких створюється продукція, роботи, послуги, а також здійснюється забезпечувальна діяльність»<sup>343</sup>.

Пропонуємо наступну структуру бізнес-процесів керуючих компаній у сфері ЖКГ (рис. 2.8).

---

<sup>341</sup> Стадник В., Іжевський П. Бізнес-системи та бізнес-процеси сучасних підприємств: взаємозв'язок взаємозалежності структури та ефективності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. №1(18). С. 137-148.

<sup>342</sup> Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22(2). С. 171-182.

<sup>343</sup> Стец І.І. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. №33. С. 233-240. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr\\_2019\\_33\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr_2019_33_37)



Рис. 2.8. Бізнес-процеси діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ  
Джерело: складено автором на основі вивчення практики діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ

За словами Р.Е. Островерхої, «вплив методології на організацію обліку полягає у тому, що прийоми, методи і способи збирання, обробки та узагальнення інформації потрібно адаптувати до специфіки кожного об'єкта господарювання, а також до інформаційних потреб користувачів. <...> Суть шляхів удосконалення реєстрів обліку полягає в їхньому адаптуванні до потреб сучасного менеджменту в інформації з високим рівнем аналітичності, що всебічно характеризує об'єкт обліку»<sup>344</sup>.

<sup>344</sup> Островерха Р. Е. Шляхи вдосконалення бухгалтерського обліку: організаційний аспект. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2017. № 1. С. 167-175.

Саме тому формування якісної управлінської інформації на рівні окремої керуючої компанії у сфері ЖКГ вимагає виокремлення об'єктів бухгалтерського обліку у розрізі бізнес-процесів, пов'язаних з їх виникненням. Так, нами для цілей більш систематизованого розгляду таких об'єктів використано структуру форм фінансової звітності, затверджених у Додатку 1 Національного стандарту (положення) бухгалтерського обліку «Загальні вимоги до фінансової звітності»<sup>345</sup>. Це дозволило виокремити об'єкти бухгалтерського обліку, які пов'язані з господарськими операціями на кожному бізнес-процесі. При цьому нами розмежовано ці об'єкти для окреслення значення бізнес-процесів для зміни активів та пасивів (за їх групами), генерування доходів та витрат, грошових потоків та змін у капіталі компанії. Зокрема, поділ об'єктів бухгалтерського обліку за:

1) групами активів та пасивів дозволяє визначити вплив бізнес-процесів на стан ліквідності керуючої компанії (для цього сформовано Матрицю об'єктів бухгалтерського обліку (активів та пасивів) за бізнес-процесами діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ, наведену в табл. К.1 Додатку К);

2) групами доходів і витрат дозволяє визначити вплив бізнес-процесів на фінансові результати та рентабельність керуючої компанії (для цього сформовано Матрицю об'єктів бухгалтерського обліку (доходів, витрат, фінансових результатів) за бізнес-процесами діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ, наведену в табл. К.2 Додатку К);

3) групами надходжень та вибуття грошових коштів дозволяє визначити

вплив бізнес-процесів на формування оборотних коштів керуючої компанії (для цього сформовано Матрицю об'єктів бухгалтерського обліку (надходження грошових коштів, вибуття грошових коштів) за бізнес-процесами діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ, наведену в табл. К.3 Додатку К);

4) групами змін власного капіталу дозволяє визначити вплив бізнес-процесів на структуру власного капіталу керуючої компанії (для цього сформовано Матрицю об'єктів бухгалтерського обліку (складових власного капіталу) за бізнес-процесами діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ, наведену в табл. К.4 Додатку К).

---

<sup>345</sup> НАЦІОНАЛЬНЕ ПОЛОЖЕННЯ (СТАНДАРТ) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затв. Наказом Міністерства фінансів України 07.02.2013 № 73 . Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

В першу чергу, слід визначити бізнес-процес «Підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази». На цьому етапі основними об'єктами бухгалтерського обліку будуть об'єкти основних засобів та інших необоротних матеріальних активів, а також капітальні інвестиції та витрати операційної діяльності, пов'язані з операціями та процедурами підтримки матеріально-технічної бази. Измапов Я.О., визначаючи серед основних напрямів досягнення мети моделі інвестиційно-інноваційного розвитку України «оновлення основних засобів підприємств <...>, жилого та нежилого фондів тощо; впровадження передових інноваційних та ресурсозберігаючих технологій»<sup>346</sup>, наголошує на важливості удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення, для чого він визначає та обґрунтовує коло «основних об'єктів у системі бухгалтерського обліку, через які має відбуватись інвестиційно-інноваційний розвиток економіки України»<sup>347</sup>.

Продемонстроване структурування бізнес-процесів дозволить виокремлювати капітальні інвестиції та витрати на підтримку функціонування та розвитку матеріально-технічної бази, зокрема аналітичний облік витрат на підтримку окремих об'єктів основних засобів чи їх комплексів дозволить встановити об'єкти виникнення витрат та калькулювати собівартість окремих видів сервісно-технічних послуг.

Описані об'єкти охоплюють всі види активів, а отже операції з матеріально-технічною базою визначають рівень ліквідності керуючої компанії, а також потенційно визначає рівень витрат на надання житлово-комунальних послуг, через механізми амортизації. Проте, слід виділити також об'єкти, які не належать компанії на правах власності. Вони долучені до бізнес-процесу, проте не вказуються в балансі.

Детальніше облікове забезпечення цього бізнес-процесу та розкриття інформації про нього досліджено у п.2.3 та 3.2, відповідно.

---

<sup>346</sup> Измапов Я. О. Визначення складу основних об'єктів бухгалтерського обліку в моделі інвестиційно-інноваційного розвитку економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2016. №. 5. С. 177-181.

<sup>347</sup> Измапов Я. О. Визначення складу основних об'єктів бухгалтерського обліку в моделі інвестиційно-інноваційного розвитку економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2016. №. 5. С. 177-181.

Таблиця 2.2. Активи та пасиви за бізнес-процесом «Підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази»

Об'єкти бухгалтерського обліку	Господарські операції бізнес-процесу, пов'язані з об'єктом обліку
<b>АКТИВИ</b>	
<i>I. Необоротні активи</i>	
Незавершені капітальні інвестиції	Придбання та монтаж основних засобів та ІНМА, реконструкція, модернізація, дообладнання
Основні засоби	Введення в експлуатацію об'єктів матеріально-технічної бази керуючої компанії
<i>II. Оборотні активи</i>	
Запаси	Придбання, зберігання та використання запасів для експлуатації матеріально-технічної бази
Гроші та їх еквіваленти	Надходження та вибуття грошей та їх еквівалентів в результаті розрахунків при придбанні (реалізації) об'єктів матеріально-технічної бази
Витрати майбутніх періодів	Сплата коштів за обслуговування об'єктів матеріально-технічної бази, що відбуватиметься в наступних періодах
<b>ПАСИВИ</b>	
<i>I. Власний капітал</i>	
Капітал у дооцінках	Дооцінка або уцінка раніше дооцінених об'єктів матеріально-технічної бази компанії
Додатковий капітал	Безоплатне надходження необоротних активів, які формують матеріально-технічну базу компанії
<i>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</i>	
Довгострокові забезпечення	Створення та використання довгострокових (понад рік) забезпечень під планові капітальні ремонти матеріально-технічної бази
Цільове фінансування	Отримання об'єктів матеріально-технічної бази та комунальної інфраструктури за договорами концесії
<i>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</i>	
Поточна кредиторська заборгованість за:	
товари, роботи, послуги	Визнання та погашення заборгованості перед постачальниками об'єктів матеріально-технічної бази та запасів для її експлуатації, а також підрядниками – за її обслуговування
розрахунками з бюджетом	Визнання податкових зобов'язань з ПДВ при придбанні об'єктів матеріально-технічної бази та їх обслуговуванні, нарахування митних платежів (при імпорті обладнання)
розрахунками зі страхування	Нарахування заробітної плати та ЄСВ працівникам, що здійснюють обслуговування об'єктів матеріально-технічної бази, відповідають за її збереження
розрахунками з оплати праці	
Поточні забезпечення	Створення та використання поточних (в межах року) забезпечень під планові капітальні ремонти матеріально-технічної бази

Примітка: для структурування об'єктів бухгалтерського обліку використано форму фінансової звітності 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», затверджену у Додатку 1 НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»<sup>348</sup>.

<sup>348</sup> НАЦІОНАЛЬНЕ ПОЛОЖЕННЯ (СТАНДАРТ) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затв. Наказом Міністерства фінансів України 07.02.2013 № 73 . Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>



Окремо слід виділити бізнес-процес «Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи», адже її використання вимагає не тільки виокремлених технічно-комп'ютерних комплексів, здатних протистояти кіберзагрозам, та достатньо містких серверів для накопичення всього масиву даних про взаємодію компанії зі споживачами. Цей бізнес-процес вимагає розробки власного або використання ліцензованого програмного забезпечення, формування баз даних. Тому в обліку слід структурувати об'єкти нематеріальних активів та виокремити операції із ними, адже використання спеціалізованих програмних продуктів та платформ «хмарних» сервісів провокуватиме значну суму витрат керуючої компанії, які слід контролювати та встановлювати напрями оптимізації. Також виникають пов'язані з цим витрати на дослідження та розробку, витрати капітального характеру на модернізацію онлайн-платформи, а також витрати на інформаційну та комп'ютерну підтримку та обслуговування її роботи.

Використання платформ для взаємодії зі споживачами дозволяє акумулювати масиви даних, які потенційно можуть становити активи керуючої компанії, адже в умовах розвитку аналітики на основі Big Data знеособлені масиви даних можуть містити інформацію, яка потенційно монетизується в умовах цифровізації економіки.

Аналогічно даний бізнес-процес вимагає ідентифікації об'єктів бухгалтерського обліку, адже в подальшому це визначатиме релевантні аспекти розкриття інформації про нього за запитами стейкхолдерів (табл. 2.3).

Таким чином, визначені об'єкти хоча і належать до різних груп активів і пасивів, все ж мають бути виокремлені в окремий бізнес-процес, адже в умовах цифровізації економіки саме онлайн-платформа створює цінність для споживачів житлово-комунальних послуг.

Організаційно-методичні положення облікового відображення та розкриття інформації про цей бізнес-процес вивчено у п. 2.3 та 3.2 даного дослідження.

Таблиця 2.3. Активи та пасиви за бізнес-процесом «Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи»

Об'єкти бухгалтерського обліку	Господарські операції бізнес-процесу, пов'язані з об'єктом обліку
<b>АКТИВИ</b>	
<i>I. Необоротні активи</i>	
Незавершені капітальні інвестиції	Придбання та розробка програмних продуктів, модулів та онлайн-платформ
Нематеріальні активи	Введення в експлуатацію програмних продуктів, модулів та онлайн-платформ, що використовуються для обслуговування споживачів
Основні засоби	Введення в експлуатацію матеріально-технічної бази (комп'ютерного обладнання та серверів, телекомунікаційних систем), що підтримує функціонування онлайн-платформи
<i>II. Оборотні активи</i>	
Гроші та їх еквіваленти	Надходження та вибуття грошей та їх еквівалентів в результатів розрахунків при придбанні та обслуговуванні програмних продуктів та онлайн-платформ
Витрати майбутніх періодів	Сплата коштів за обслуговування програмних продуктів та онлайн-платформ, розміщення серверів та підписка на «хмарні» сервіси та сховища
<b>ПАСИВИ</b>	
<i>I. Власний капітал</i>	
Капітал у дооцінках	Дооцінка або уцінка раніше дооцінених об'єктів нематеріальних активів, що обслуговують бізнес-процес
<i>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</i>	
Довгострокові забезпечення	Створення та використання довгострокових (понад рік) забезпечень під планову модернізацію комп'ютерного обладнання та серверів, програмних продуктів та онлайн-платформ
<i>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</i>	
Поточна кредиторська заборгованість за:	
товари, роботи, послуги	Визнання та погашення заборгованості перед постачальниками комп'ютерного обладнання та серверів, програмних продуктів та послуг онлайн-платформ, а також підрядниками – за їх обслуговування
розрахунками з бюджетом	Визнання податкових зобов'язань з ПДВ при придбанні комп'ютерного обладнання та серверів, програмних продуктів та послуг онлайн-платформ, їх обслуговування, нарахування митних платежів (при імпорті комп'ютерного обладнання)
розрахунками зі страхування	Нарахування заробітної плати та ЄСВ працівникам, що здійснюють підтримку функціонування та розвиток онлайн-платформи
розрахунками з оплати праці	
Поточні забезпечення	Створення та використання поточних (в межах року) забезпечень під планову модернізацію комп'ютерного обладнання та серверів, програмних продуктів та онлайн-платформ

Примітка: для структурування об'єктів бухгалтерського обліку використано форму фінансової звітності І «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», затверджену у Додатку І НП(С)БО І «Загальні вимоги до фінансової звітності»<sup>349</sup>.

<sup>349</sup> НАЦІОНАЛЬНЕ ПОЛОЖЕННЯ (СТАНДАРТ) бухгалтерського обліку І «Загальні вимоги до фінансової звітності», затв. Наказом Міністерства фінансів України 07.02.2013 № 73. Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

Таблиця 2.4. Активи та пасиви за бізнес-процесом «Робота з постачальниками і підрядниками»

Об'єкти бухгалтерського обліку	Господарські операції бізнес-процесу, пов'язані з об'єктом обліку
<b>АКТИВИ</b>	
<i>I. Необоротні активи</i>	
Нематеріальні активи	Необоротні активи, задіяні за бізнес-процесами: «Підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази»; «Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи»
Незавершені капітальні інвестиції	
Основні засоби	
<i>II. Оборотні активи</i>	
Запаси	Запаси, задіяні за бізнес-процесами: «Підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази»; «Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи», а також «Надання послуг»
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	Перерахування попередньої оплати: – постачальникам об'єктів матеріально-технічної бази та запасів для її експлуатації, а також підрядникам – за її обслуговування; – постачальникам послуг та виконавцями робіт, надання яких споживачам адмініструється керуючою компанією
Гроші та їх еквіваленти	Надходження та вибуття грошей та їх еквівалентів в результаті розрахунків з постачальниками та підрядниками, погашення податкових платежів, пов'язаних з такими розрахунками
Витрати майбутніх періодів	Сплата коштів за послуги обслуговування об'єктів матеріально-технічної бази, комп'ютерної техніки, серверів, підписки «хмарних» сервісів, що відбуватиметься в наступних періодах (диференційовано за пов'язаними бізнес-процесами «Підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази»; «Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи»)
<b>ПАСИВИ</b>	
<i>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</i>	
Інші довгострокові зобов'язання	Визнання та погашення заборгованості за договорами постачання та підряду, за якими виплати очікуються у термін понад рік
<i>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</i>	
Поточна кредиторська заборгованість за:	
довгостроковими зобов'язаннями	Визнання та погашення поточної частини довгострокової заборгованості за договорами постачання та підряду
товари, роботи, послуги	Визнання та погашення заборгованості перед: – постачальниками об'єктів матеріально-технічної бази та запасів для її експлуатації, а також підрядниками – за її обслуговування; – постачальниками послуг та виконавцями робіт, надання яких споживачам адмініструється керуючою компанією
розрахунками з бюджетом	Визнання податкових зобов'язань з ПДВ при придбанні товарів, робіт та послуг, нарахування митних платежів (при імпорті обладнання та запасів)

Примітка: для структуривання об'єктів бухгалтерського обліку використано форму фінансової звітності 1 «Баланс (звіт про фінансовий стан)», затверджену у Додатку 1 НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Окремого підходу вимагають процеси роботи з постачальниками і підрядниками, адже вони є реальними постачальниками послуг, надання яких населенню адмініструє керуюча компанія. Бізнес-процес «Робота з постачальниками і підрядниками» охоплює договірну роботу та операції придбання товарів та послуг, їх відповідне фінансове обслуговування, а також операції нарахування пов'язаних з цим податків та зборів.

За операціями з у них керуюча компанія, а також обсяги наданих житлово-комунальних послуг, які постачальниками і підрядниками слід виділяти активи та послуги, які придбає сама керуюча компанія не надає (табл. 2.4).

Контроль даного бізнес-процесу повинен відбуватися у нерозривній єдності з наступним бізнес-процесом, адже управління ліквідністю вимагає співставлення облікових даних за розрахунками з дебіторами (споживачами житлово-комунальних послуг) та кредиторами (особливо постачальниками товарів, робіт та послуг). Наголошуємо, що особливо це важливо у зв'язку з потребою безперервного постачання житлово-комунальних послуг (про це йшлося у п.1.2).

Бізнес-процес «Робота зі споживачами» є складнішим, адже він охоплює не тільки надання послуг, зокрема аутсорсингових (наприклад, бухгалтерських), сервісно-технічних (прибирання, ремонту та монтажу, обслуговування мереж та ліфтів, вивезення побутових і будівельних відходів, дезінфекція, обрізка дерев та догляд за клумбами, охорона тощо), адміністративних (видача довідок і т.ін.), консультаційних послуг (надання технічних, юридичних, організаційних консультацій) та послуг кол-центру, а й матеріально-технічне, ресурсне, кадрове забезпечення їх надання.

Виокремлення кожного виду послуг дозволяє конкретизувати об'єкти калькулювання їх собівартості та диференціювати методику калькулювання. Крім того, витрати ресурсів по них також будуть різними, вимагатимуть або не вимагатимуть залучення підрядників тощо. Це прямо впливає на організацію та методику бухгалтерського обліку операцій керуючої компанії у сфері ЖКГ при її роботі зі споживачами.

Зокрема, за такими операціями об'єктами будуть майно та ресурси керуючої компанії, інші витрати на надання послуг, доходи від їх надання, а також розрахунки з працівниками, суми податкових зобов'язань, які нараховуються за операціями надання послуг. До

цього процесу також відноситься супровід фінансових операцій, що означає потребу належного обліку дебіторської заборгованості з відповідними резервами сумнівних боргів, здійснення грошових розрахунків, врахування субсидій та пільг.

Детальніше ці об'єкти проаналізовано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Активи та пасиви за бізнес-процесом «Робота зі споживачами»

Об'єкти бухгалтерського обліку	Господарські операції бізнес-процесу, пов'язані з об'єктом обліку	
	Бізнес-процес «Надання послуг»	Бізнес-процес «Супровід фінансових операцій»
<i>АКТИВИ</i>		
<i>I. Необоротні активи</i>		
Нематеріальні активи (знос)	Використання програмного забезпечення, комп'ютерного обладнання, серверів, онлайн-платформ для обслуговування споживачів	
Основні засоби (знос)	Використання матеріально-технічної бази для надання послуг споживачам	X
Довгострокова дебіторська заборгованість	Визнання та погашення відстроченої дебіторської заборгованості, за якою укладено додаткові угоди зі споживачами	
<i>II. Оборотні активи</i>		
Запаси	Використання запасів для надання послуг споживачам	X
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	Визнання заборгованості споживачів за надані послуги	Погашення заборгованості споживачів за надані послуги
– в т.ч. резерв сумнівних боргів	Нарахування резерву сумнівних боргів та списання безнадійної заборгованості споживачів за надані послуги	X
Гроші та їх еквіваленти	Надходження та вибуття грошей та їх еквівалентів в результаті розрахунків зі споживачами за надані послуги та обслуговування фінансових операцій споживачів	

## Продовження таблиці 2.5.

<i>ПАСИВИ</i>		
<i>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</i>		
Довгострокові забезпечення	Створення та використання довгострокових (понад рік) забезпечень під виконання гарантійних ремонтів житлового фонду та комунальної інфраструктури	X
<i>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</i>		
Поточна кредиторська заборгованість за:		
розрахунками з бюджетом	Визнання податкових зобов'язань з ПДВ при поставці послуг керуючою компанією споживачам	Погашення податкових зобов'язань за основною діяльністю
розрахунками зі страхування	Нарахування заробітної плати та ЄСВ працівникам, що організують надання послуг та виконання робіт для споживачів	
розрахунками з оплати праці		
Поточні забезпечення	Створення та використання поточних (в межах року) забезпечень під виконання гарантійних ремонтів житлового фонду та комунальної інфраструктури	X
Доходи майбутніх періодів	Отримання оплати споживачами за пакети послуг, надання яких заплановано на наступні періоди	

Примітка: для структурування об'єктів бухгалтерського обліку використано форму фінансової звітності 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», затверджену у Додатку 1 НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»<sup>350</sup>.

Будучи найголовнішим у операційній діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ, даний бізнес-процес пов'язаний з попередніми, що також є об'єктом внутрішнього контролю діяльності. При цьому саме даний процес генерує економічні вигоди та грошові потоки. Він також формує засади конкурентоспроможності керуючої компанії, створює цінність, яка є основою задоволення потреб споживачів.

Базуючись на цілях управління бізнес-процесами, обґрунтованих О.В. Ольшанським<sup>351</sup>, вважаємо за доцільне встановити цілі організації бухгалтерського обліку в частині розробки та упорядкування об'єктів бухгалтерського обліку керуючої компанії у сфері ЖКГ:

1) розробка структури рахунків аналітичного обліку роботи матеріально-технічної бази та обладнання у відповідності до структури

<sup>350</sup> НАЦІОНАЛЬНЕ ПОЛОЖЕННЯ (СТАНДАРТ) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затв. Наказом Міністерства фінансів України 07.02.2013 № 73, Верховна Рада України: веб – сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

<sup>351</sup> Ольшанський О.В. Розробка концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. №6(49). С. 110-113

ресурсів, які споживаються в межах кожного бізнес-процесу (з можливістю ідентифікації нормативних показників їх використання);

2) встановлення деталізованої номенклатури переліку операцій та видів робіт, які виконуються персоналом за кожним бізнес-процесом та для визначення резервів підвищення продуктивності праці, виходячи з обсягів виконаних робіт та конкретних процедур;

3) розробка структури рахунків аналітичного обліку розрахунків зі споживачами з можливістю встановлення індивідуального обсягу спожитих послуг та в межах кожного підпроцесу (з можливістю ідентифікації нормальних показників їх використання, скорочення чи розширення споживання);

4) розробка структури рахунків аналітичного обліку витрат на надання послуг (витрати виробництва та загальновиробничі витрати) для більш достовірного накопичення витрат за окремими споживачами та ОСББ.

5) оптимізація системи управління бізнес-процесами на основі удосконалення інформаційної підтримки комунікації між рівнями управління бізнес-процесами.

Такі аналітичні рахунки для обліку основних операцій за досліджуваними бізнес-процесами нами використано у сформованій кореспонденції рахунків (див. п. 2.3).

Використання обгрунтованого вище підходу до ідентифікації об'єктів бухгалтерського обліку дозволить належно організувати та вести бухгалтерський облік господарських операцій керуючої компанії з надання послуг у сфері ЖКГ належним чином. Це сприятиме зростанню ефективності використання ресурсів як самої компанії, так і споживачів, підвищить прозорість інформації для управління кожним бізнес-процесом, інформування споживачів та оприлюднення, оперативного використання інформації із загальнодержавних реєстрів відкритих даних, формування інформаційного базису та аналітичного інструментарію ухвалення управлінських рішень.

Для практичної реалізації даних напрямів вважаємо за доцільне визначити вплив структурування об'єктів бухгалтерського обліку діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ та побудову організаційних положень її системи бухгалтерського обліку (рис. 2.9).

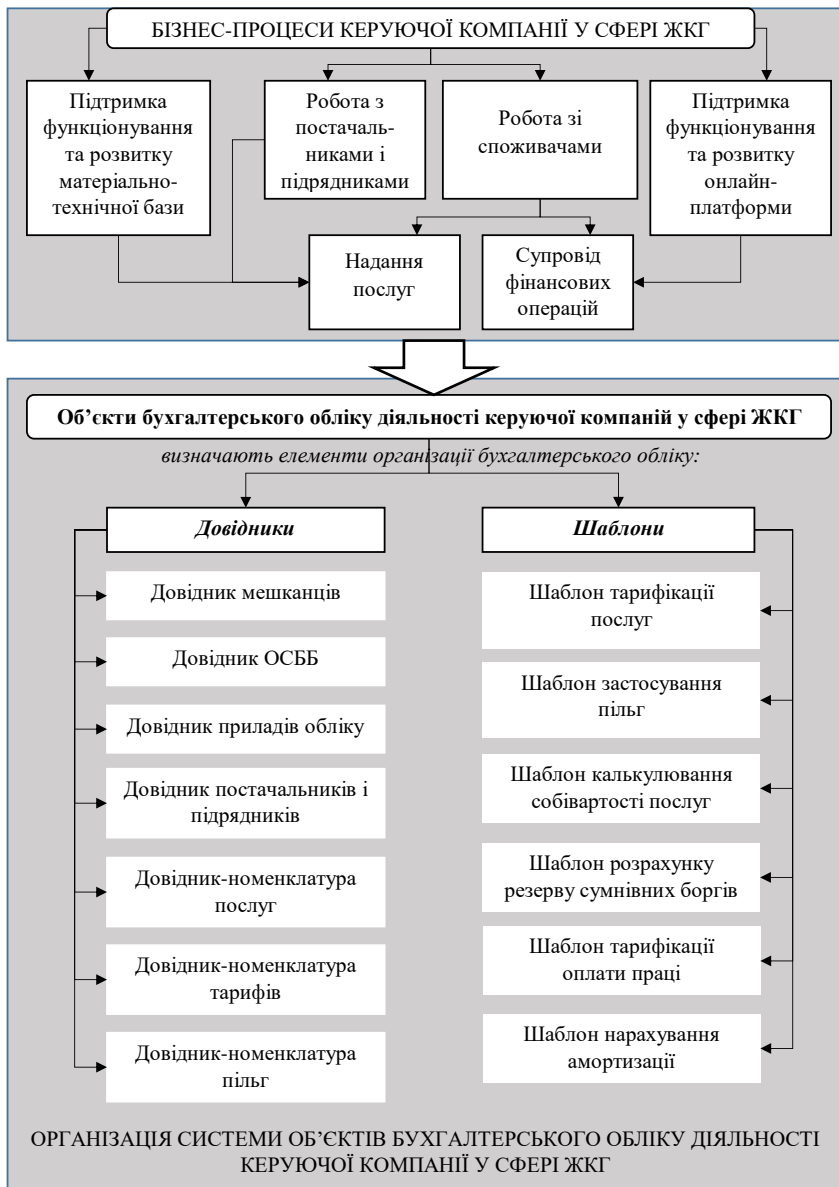


Рис. 2.9. Вплив бізнес-процесів на елементи організації бухгалтерського обліку діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ



Модернізація системи діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ на основі впровадження бізнес-процесного підходу дозволить:

по-перше, акумулювати ресурси компанії таким чином, щоб у більш інтенсивних господарських операціях і бізнес процесах використовувалися ресурси з найбільшим рівнем економічної віддачі;

по-друге, планувати залучення трудових ресурсів, а також матеріально-технічних ресурсів таким чином, щоб враховувати в кошторисному плануванні наприклад майбутні зміни цін на такі ресурси;

по-третє, уникнути необґрунтованого завищення вартості послуг, які надаються споживачам і клієнтам керуючих компаній, та, відповідно, підвищити прозорість формування собівартості на такі послуги.

Впровадження обґрунтованої вище системи об'єктів бухгалтерського обліку та окреслених елементів організації бухгалтерського обліку дозволить в подальшому організувати та вести бухгалтерський облік господарських операцій керуючої компанії у сфері ЖКГ належним чином, що сприятиме:

1) зростанню ефективності використання ресурсів як самої компанії, так і споживачів та ОСББ, що дає змогу досягати економії, реінвестувати заощаджені кошти у модернізацію матеріально-технічної бази та бізнес-процеси компанії;

2) підвищенню прозорості інформації, яка формується у системі бухгалтерського обліку на основі впровадження системи аналітичного обліку, виходячи з особливостей об'єкту бухгалтерського обліку та бізнес-процесу, до якого він відноситься. Адже управління кожним бізнес-процесом формує запит до інформаційної системи підприємства, визначаючи контекст та індикатори вихідної облікової інформації, на основі якої буде ухвалюватися управлінське рішення;

3) оперативному використанню інформації із загальнодержавних реєстрів відкритих даних, адже конкретизація об'єкту бухгалтерського обліку визначатиме можливість інтеграції інформації щодо нього у бухгалтерському обліку з відповідними даними державних реєстрів в режимі реального часу (сучасні інформаційні платформи дозволяють це робити)

4) формуванню інформаційно-аналітичного базису управління бізнес-процесами керуючої компанії на основі оперативної та аналітичної інформації, яка створюватиметься у єдиному інформаційному просторі, безпечному завдяки використанню «хмарних» сервісів та інструментів кібер-захисту.

Тому в результаті представленого дослідження нами обґрунтовано склад об'єктів бухгалтерського обліку в контексті господарських операцій керуючої компанії у сфері ЖКГ за окремими бізнес-процесами. Крім того нами продемонстровано доцільний перелік довідників та шаблонів як елементів організації бухгалтерського обліку таких компаній в умовах його цифровізації. Це дозволить удосконалити систему інформаційно-облікової підтримки ухвалення управлінських рішень в діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ та її стейкхолдерами.

### 2.3. Організаційно-методичні положення бухгалтерського обліку бізнес-процесів керуючої компанії у сфері ЖКГ

Активне використання громадянами країни та компаніями засобів цифровізації обумовлено усвідомленням ними значних вигід від користування сервісами здійснення комунікації чи виконання розрахункових операцій. При цьому такі вигоди пов'язані з динамізацією операцій, більш захищеного передачею та використанням даних в умовах віддаленого доступу, персоналізацією взаємодії з клієнтами та іншими категоріями стейкхолдерів. За цих умов цифровізація бухгалтерського обліку стає об'єктивною закономірністю розвитку системи комунікацій між обліковим персоналом, замовниками та іншими стейкхолдерами, топ-менеджментом та користувачами облікової інформації.

Погоджуємося з думкою таких авторів, як Головач Г.В. та Юрченко О.Б.<sup>352</sup>, які стверджують: «Обґрунтованість та виваженість управлінських рішень стосовно оптимізації витрат житлово-комунальних підприємств (зокрема тих, що включаються до складу тарифів), значною мірою зумовлюються якістю інформаційного забезпечення користувачів-менеджерів, їх професійними знаннями та навичками використання економічної інформації в управлінській діяльності в межах своєї компетенції. Це вимагає створення такої інформаційної інфраструктури, яка була б адаптована до цільових управлінських потреб та враховувала особливості діяльності учасників ринку житлово-комунальних послуг»<sup>353</sup>. Тому на розробку організаційно-методичних засад системи бухгалтерського обліку керуючої компанії у сфері ЖКГ за основними бізнес-процесами і буде орієнтоване дане дослідження.

При цьому специфічний інструментарій, використовуваний для ведення бухгалтерського обліку у цифровому середовищі, зазнає суттєвих трансформацій, як і порядок застосування елементів методу бухгалтерського обліку.

<sup>352</sup> Головач Г. В., Юрченко О. Б. Обліково-аналітичне забезпечення тарифної політики на ринку житлово-комунальних послуг України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38 (2). С. 119-126.

<sup>353</sup> Головач Г. В., Юрченко О. Б. Обліково-аналітичне забезпечення тарифної політики на ринку житлово-комунальних послуг України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38 (2). С. 119-126.

Крім того, організаційно-методологічні засади бухгалтерського обліку також модифікуються в умовах прагнення компаній до адаптації власних бізнес-моделей та пошуку шляхів оптимізації та захисту її інформаційних систем.

Зауважимо про дуалістичний характер наслідків цифровізації для системи бухгалтерського обліку підприємства. Зокрема, з одного боку, стикаємося з новими викликами та загрозами цифровізації системи бухгалтерського обліку – перш за все, кіберзагрозами.

Проте, значними є також ризики, пов'язані з недоліками інституційного середовища як на мікро-, так і на макрорівні. На рівні системи національного законодавства нагальною потребою є систематизація вимог щодо засад забезпечення належної реалізації цифрового підпису та легітимізація інших засобів аутентифікації для здійснення фінансових трансакцій. Зокрема, засоби, якими користуються клієнти компанії (фізичні особи) при використанні її онлайн-сервісів, становлять базис для підтвердження підстав здійснення господарської операції, хоча по суті і здійснюються без використання цифрового підпису. Ці ж питання характерні і для державних електронних сервісів, які використовуються одночасно і фізичними, і юридичними особами, а тому мають бути безпечними та надійними. Це один з прикладів організаційних аспектів, які потребують урегулювання, проте, також розбудови вимагає телекомунікаційна інфраструктура надання таких послуг, а також їх постійна інформаційна підтримка.

Цифровізація бізнес-процесів сучасних компаній вимагає переосмислення особливостей теорії, методології та організації бухгалтерського обліку, а також прикладних аспектів реалізації його можливостей.

Вважаємо за доцільне концептуалізувати авторське бачення модернізації системи бухгалтерського обліку у контексті її зв'язку з елементами цифровізації (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Вимоги до системи бухгалтерського обліку керуючої компанії у сфері ЖКГ та організаційно-методичні положення на їх виконання в умовах цифровізації бізнес-процесів

Вимоги до системи бухгалтерського обліку керуючої компанії у сфері ЖКГ*	Організаційно-методичні положення на виконання вимог**
<p>1. За якістю:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– бути своєчасною, щоб миттєво використовувати облікові дані в процесі управління</li> <li>– бути документально обґрунтованою та достовірною</li> <li>– задовольняти вимоги необхідності та достатності інформації для управління та контролю якості надання житлово-комунальних послуг</li> <li>– бути доступною для інвестора та споживачів житлово-комунальних послуг</li> </ul>	<p>Фіксація даних за допомогою онлайн-платформ стає вхідним каналом у систему бухгалтерського обліку. Ці дані миттєво потрапляють у відповідні облікові реєстри та стають базисом подальших економічних розрахунків</p> <p>Засоби авторизації споживачів на онлайн-платформі дозволяють використовувати передану ними інформацію та показники споживання житлово-комунальних послуг як узгоджені та використовувати їх надалі для формування рахунків про обсяги надання послуг</p> <p>Онлайн-платформа дозволяє використовувати у комунікації «споживач-компанія-споживач» різномірні дані та набори даних, що дозволяють підвищити аналітичність показників бухгалтерського обліку для цілей ухвалення управлінських рішень</p> <p>Використання онлайн-платформи та засобів авторизації дає змогу передавати користувачу (споживачу) через електронні кабінети індивідуальну конфіденційну інформацію про стан його розрахунків, пільги, персональні дані, а також поширювати зведену інформацію про діяльність керуючої компанії у сфері ЖКГ для задоволення інформаційних потреб споживача як стейкхолдера</p>
<p>2. За змістом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– правильно відобразити вимоги нормативно-правових документів і укладених договорів зі споживачами послуг</li> <li>– надавати інформацію про фактичні витрати для розрахунків собівартості послуг</li> <li>– відобразити фінансовий стан житлово-комунального підприємства та фінансові результати його діяльності</li> </ul>	<p>Інструменти онлайн-платформи дозволяє електронно фіксувати нормативи споживання благ та послуг за окремими квартирами та ОСББ, застосовувати погоджену тарифікацію, відповідно до умов договорів</p> <p>Оперативна фіксація споживачами даних, які в правовому плані вважатимуться узгодженими, сприятиме автоматичному та максимально гнучкому процесу калькулювання собівартості створених послуг, а використання розширеної аналітики для витрат, виходячи з існуючих їх довідників дозволить коректно розподіляти загальновиробничі витрати керуючої компанії</p> <p>Вихідна інформація із системи бухгалтерського обліку (фінансова звітність та інші форми загальнообов'язкової звітності) може поширюватися через онлайн-платформу як офіційна інформація. Ця ж платформа може передбачати засоби підтвердження ознайомлення з такою інформацією</p>

Примітка:

\* виокремлено на основі досліджень Г.В. Головачак, О.Б.Юрченко<sup>354</sup>

\*\* виокремлено автором

<sup>354</sup> Головачак Г. В., Юрченко О. Б. Обліково-аналітичне забезпечення тарифної політики на ринку житлово-комунальних послуг України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №. 38 (2). С. 119-126.

Зокрема, виходячи з особливостей цифрового середовища, необхідно встановити ряд векторів модернізації самих засобів створення та підтримки системи бухгалтерського обліку. Облікові системи компаній давно вже існують у інформатизованому середовищі. Основними засобами їх створення та функціонування є, перш за все, належного рівня матеріально-технічна база, яка, виходячи з потужності інформаційних систем, повинна оперативно модернізуватися для сприяння її безпечності та стійкості до збоїв та кіберзагроз.

У п.1.1 нами було описано тенденції цифровізації діяльності вітчизняних компаній. На цій основі робимо висновки, що формування телекомунікаційних зв'язків на основі внутрішніх та зовнішніх (в т.ч. глобальних) інформаційних мереж є життєво необхідною умов використання хмарних сервісів, комунікації через фірмовий сайт, використання файлових обмінників, що дозволить, окрім іншого, здійснювати віддалену електронно-інформаційну підтримку функціонування системи бухгалтерського обліку.

Разом з тим, створення інституційного середовища реалізації функцій системи бухгалтерського обліку у цифровому середовищі підприємства є необхідним для забезпечення легітимності виконання трансакцій у системі бухгалтерського обліку, для яких раніше обов'язковою умовою була наявність паперового документу з «мокристими» печатками та підписами. Тому, перш ніж модернізувати організаційно-методичні засади системи бухгалтерського обліку, необхідно є розробка регламентів та протоколів для доступу до інформації, її розміщення та використання, санкціонування операцій тощо.

Тому, слід вказати на інший вектор модернізації – побудову цифрового управління системою бухгалтерського обліку. В його межах, перш за все, слід урегулювати систему повноважень суб'єктів щодо використання цифрових засобів системи бухгалтерського обліку. В подальшому обов'язковим кроком є створення належного нормативно-правового поля ідентифікації суб'єктів ведення бухгалтерського обліку та стейкхолдерів для доступу до інформаційного масиву відкритих даних, а також ідентифікація їх подальшого використання.

Етичні загрози та ризики цифровізації вимагають формування цифрової культури у системі бухгалтерського обліку. Йдеться не тільки про забезпечення достовірності даних бухгалтерського обліку та прозорість фінансової звітності, але, перш за все, про формування компетентній фахівців з бухгалтерського обліку щодо виконання облікових процедур у цифровому середовищі. Це в цілому сприятиме підтримці професійної етики суб'єктів організації та ведення бухгалтерського обліку відповідно до умов бізнес-процесів та трансформації форм комунікації зі стейкхолдерами.

Проте, найголовніше, що цифрова стратегія стає частиною загальної стратегії компанії, що дозволить імплементувати завдання цифровізації бізнес-процесів підприємства та зокрема його інформаційних системи у наскрізну стратегію підприємства. А адаптація стратегічних та тактичних цілей цифровізації бізнес-процесів до тенденцій масштабування бізнесу, його інтернаціоналізації дозволить оперативно реагувати на ризики середовища діяльності компанії в умовах відкритої економіки.

«Організація і методика бухгалтерського обліку в ЖКГ значною мірою обумовлена особливостями цієї галузі економіки», – наголошує С.В. Архипенко<sup>355</sup>. Галузеві особливості нами було досліджено в п. 1.2, на основі чого сформульовано завдання бухгалтерського обліку в керуючій компанії у сфері ЖКГ. Крім того, обґрунтований у п. 2.2 бізнес-процесний підхід у ідентифікації об'єктів бухгалтерського обліку буде використано нами і для розробки організаційно-методичних засад бухгалтерського обліку у досліджуваних компаніях.

Кондратенко Д.В. та Яско Р.С. зазначають, що для об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) та для інших підприємств житлово-комунальної сфери можна виокремити «звичайні» операції, до яких вказані автори відносять наступні: «нарахування та виплата заробітної плати найманим працівниками <...>, утримання та перерахування обов'язкових платежів до бюджету, придбання послуг (робіт) за договорами цивільно-правового характеру (аудиторські послуги, ремонт, вивезення сміття тощо), здачу в оренду допоміжних приміщень будинку»<sup>356</sup>. В цілому ми погоджуємося з

---

<sup>355</sup> Архипенко С. В. Житлово-комунальне господарство як об'єкт обліку: необхідність та особливості обліку витрат та калькулювання собівартості в сфері ЖКГ. *Причорноморські економічні студії*. 2017. №. 13 (1). С. 136-139.

<sup>356</sup> Кондратенко Д. В., Яско Р. С. Теоретичні засади управління фінансовими результатами ОСББ. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №. 35 (1). С. 79-83.

авторами, тому ці операції не становитимуть предмету даного дослідження.

Проте, відповідні господарські операції нами будуть враховані при дослідженні методики бухгалтерського обліку окремих бізнес-процесів. Базис для цього закладено у п. 2.2, оскільки сформульовано зв'язок бізнес-процесів з об'єктами активів, пасивів, доходів та витрат.

Виходячи з логіки застосування елементів методу бухгалтерського обліку пропонуємо розгляд та удосконалення організаційно-методичних засад бухгалтерського обліку окремих бізнес-процесів здійснювати у такій послідовності:

1) виокремлення підпроцесів та господарських операцій керуючої компанії у сфері ЖКГ за окремим бізнес-процесом;

2) конкретизація або удосконалення кореспонденції рахунків за операцією з урахуванням норм законодавства;

3) уточнення підходу до вартісного вимірювання об'єктів бухгалтерського обліку з урахуванням вимог національного законодавства та вимог їх подальшого розкриття у фінансовій звітності керуючої компанії.

Такий підхід дозволить системно підійти до процесу формування та узагальнення інформації про діяльність керуючої компанії у сфері ЖКГ.

Перш за все, почнемо із бізнес-процесу «Підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази». Виходячи з особливостей діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ, в обліку слід виокремлювати:

1) матеріально-технічну базу, яка належить компанії на правах власності;

2) матеріально-технічну базу, яка не належить компанії на правах власності, проте, знаходиться на відповідальному зберіганні.

До першої категорії будуть відноситися будинки та споруди, машини та обладнання, транспортні засоби, інструменти, прилади та інвентар, а також інші необоротні матеріальні активи, які забезпечують надання послуг керуючою компанією споживачам.

Такі активи будуть відображатися у складі активів компанії, зокрема у склад основних засобів, а їх створення – у складі капітальних витрат.



Це відповідатиме діючій практиці бухгалтерського обліку, зокрема вимогам Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»<sup>357</sup>, Методичних рекомендацій по бухгалтерському обліку основних засобів<sup>358</sup>, Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 14 «Оренда»<sup>359</sup>, Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 28 «Зменшення корисності активів»<sup>360</sup> та Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 32 «Інвестиційна нерухомість»<sup>361</sup>.

Витрати на їх утримання відноситимуться на собівартість послуг керуючої компанії, які надаються відповідно до договорів обслуговування багатоквартирних будинків, або на поточні витрати, якщо така матеріально-технічна база обслуговує адміністративні бізнес-процеси.

При цьому використовуватимуться як стандартні бухгалтерські проведення, які характерні для підприємств різних галузей економічної діяльності, наприклад, введення в експлуатацію об'єктів матеріально-технічної бази, так і специфічні, зумовлені галузевими особливостями ЖКГ.

В таблиці 2.7 пропонуємо систематизований перелік операцій керуючої компанії у сфері ЖКГ, що відносяться до досліджуваного бізнес-процесу.

---

<sup>357</sup> Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджене Наказом Міністерства фінансів України № 92 від 27.04.2000 / Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>

<sup>358</sup> Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку основних засобів, затверджене Наказом Міністерства фінансів України 30.09.2003 № 561 / Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0561201-03>

<sup>359</sup> Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 14 «Оренда», затверджене Наказом Міністерства фінансів України № 181 від 28.07.2000 / Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0487-00>

<sup>360</sup> Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 28 «Зменшення корисності активів», затверджене Наказом Міністерства фінансів України 24.12.2004 № 817 / Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0035-05>

<sup>361</sup> Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 32 «Інвестиційна нерухомість», затверджене Наказом Міністерства фінансів України 02.07.2007 № 779 / Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0823-07>

Таблиця 2.7. Відображення операцій з підтримки матеріально-технічної бази керуючої компанії, яка належить компанії на правах власності

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
		Дебет	Кредит
<b>1.</b>	<b>Придбання, монтаж, введення в експлуатацію об'єктів матеріально-технічної бази (аналогічним чином відображається модернізація, дообладнання чи реконструкція)</b>		
1.1.	Придбано обладнання, яке потребує монтажу та відображено у складі капітальних інвестицій	152, 153	631.X
	Відображено податковий кредит з ПДВ	641	631.X
1.2.	Визнано витрати на монтаж об'єктів матеріально-технічної бази	152, 153	20, 22, 23, 25, 661, 651, 685.X
1.3.	Введено в експлуатацію об'єкти матеріально-технічної бази	103.Y, 104.Y, 105.Y, 106.Y	152, 153
1.4.	Погашено заборгованість за придбані товари, виконані роботи, надані послуги, оплату праці та соціального страхування	631.X, 685.X, 661, 651	311
<b>2.</b>	<b>Створення та розширення матеріально-технічної бази за рахунок цільового фінансування</b>		
2.1.	Отримано цільове фінансування у вигляді внесків ОСББ	311	484
2.2.	Оприбуткування, монтаж та введення в експлуатацію	Див. оп. 1.1-1.4	
<b>3.</b>	<b>Використано послуги третіх осіб для обслуговування матеріально-технічної бази</b>		
3.1.	Оплачено вартість діагностики та технічного обслуговування матеріально-технічної бази	39	311
	Відображено податковий кредит з ПДВ	641	644
3.2.	Визнано витрати щомісячного технічного обслуговування		
	- об'єктів матеріально-технічної бази, які використовуються при наданні послуг	23.A.B	39
	- об'єктів матеріально-технічної бази, які забезпечують операційну діяльність керуючої компанії	949	39
3.3.	Відображено закриття рахунку податкового кредиту при фактичному отриманні послуг	644	39
<b>4.</b>	<b>Здійснено переоцінку об'єктів матеріально-технічної бази</b>		
4.1.	- першу дооцінку	103.Y, 104.Y, 105.Y, 106.Y	411 131
4.2.	- першу уцінку	975 131	103.Y, 104.Y, 105.Y, 106.Y
4.3.	- уцінку після дооцінки	411 975 131	103.Y, 104.Y, 105.Y, 106.Y
4.4.	- дооцінку після уцінки	103.Y, 104.Y, 105.Y, 106.Y	745 411 131
<b>5.</b>	<b>Створено довгострокові (понад рік) або поточні (в межах року) забезпечення майбутніх витрат під планові капітальні ремонти матеріально-технічної бази</b>		
5.1.	- загальногосподарської матеріально-технічної бази	949	474.1
5.2.	- матеріально-технічної бази, що використовується в процесі надання послуг	23.A.B 91.A.B	474.1 474.1

Умовні позначення:

X – аналітичний рахунок постачальника або підрядника, може бути деталізований додатково за групами, підгрупами;

Y – аналітичний рахунок основного засобу або іншого необоротного матеріального активу, може бути деталізований додатково за групами, підгрупами об'єктів матеріально-технічної бази

A.B. – рівні аналітичного обліку витрат на надання послуг (кодування буде описано далі)

Для створення довгострокових або поточних забезпечень майбутніх витрат під планові капітальні ремонти матеріально-технічної бази вважаємо за доцільне розраховувати суми щомісячних відрахувань, виходячи з обсягів роботи обладнання, що дозволяє враховувати інтенсивність його експлуатації. При цьому пропонуємо до використання наступну формулу:

$$\sum \text{ЗВР} = \text{ОРО}_{\text{ЗВ}} \times \text{К}_{\text{ЗВ}} \quad (2.1)$$

ЗВР – забезпечення майбутніх витрат на ремонт у звітному періоді (місяць);

ОРО – обсяги роботи обладнання у звітному періоді (місяць);

К<sub>ЗВ</sub> – коефіцієнт відрахувань до забезпечень майбутніх витрат на планові ремонти.

Коефіцієнт відрахувань до забезпечень майбутніх витрат на планові ремонти пропонуємо розраховувати на основі не менші ніж трьох послідовних звітних років за формулою:

$$\text{К}_{\text{ЗВ}} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{ВР}}{\sum_{i=1}^n \text{ОРО}} \quad (2.2)$$

n – кількість послідовних років, прийнятих до розрахунку відповідно до облікової політики керуючої компанії;

ВР – витрати на ремонт у *i*-тому звітному періоді;

ОРО – обсяги роботи обладнання у *i*-тому звітному періоді.

Використання даного підходу до розрахунку доцільних обсягів формування забезпечень майбутніх витрат на проведення планових ремонтів дозволяє здійснити економічно обґрунтовану оцінку таких забезпечень, виходячи з принципу відповідності доходів і витрат, адже витрати на ремонт матеріально-технічної бази повинні визнаватися в період, коли були отримані доходи від її експлуатації – тобто щомісячно при визнанні доходів від надання послуг.

Друга категорія – матеріально-технічна база, яка не належить компанії на правах власності, проте, знаходиться на відповідальному зберіганні – включає житловий фонд, об'єкти комунальної інфраструктури, а також орендовані об'єкти матеріально-технічної бази. Їх слід обліковувати на рахунках позабалансового обліку, що дозволяє контролювати їх наявність, приналежність до активів на

відповідальному зберіганні, встановлювати матеріально-відповідальну особу.

«Утримання житлових будинків, будинкових мереж, споруд та прибудинкових територій в справному стані, – пише І.Д. Бенько, – є першочерговим завданням об'єднання СББ. Система технічного обслуговування жилих будинків повинна забезпечувати безпечне та безперебійне функціонування будинків, інженерних мереж і обладнання протягом установленого терміну служби будинку. Технічне обслуговування житлових будинків включає роботи з контролю за його станом, забезпечення справності, налагодження і регулювання інженерних систем тощо»<sup>362</sup>.

Це завдання ОСББ можуть перекласти на керуючу компанію у відповідності до умов договору. Тому очевидно, що така матеріально-технічна база у керуючій компанії у сфері ЖКГ також підлягає ремонту, фінансування якого може відбуватися з різних джерел. Овсій О.Д. вказує, що «джерелами фінансування ремонтнобудівельних робіт по відновленню багатоквартирного житлового будинку є кошти його співвласників, бюджетні кошти та фінанси кредитної установи, з яких може складатися загальний об'єм дольового фінансування робіт. Залежно від об'єму і вартості робіт, дольове фінансування може здійснюватися за кошти: власників квартир та місцевих і державного бюджетів; власників квартир і кредитних установ; власників квартир, кредитних установ та місцевих і державного бюджетів»<sup>363</sup>.

В таблиці 2.8 наведено перелік операцій керуючої компанії у сфері ЖКГ, що відносяться до досліджуваного бізнес-процесу в частині підтримки матеріально-технічної бази керуючої компанії, яка не належить компанії на правах власності.

---

<sup>362</sup> Бенько І.Д. Особливості організації обліку та контролю фінансово-господарської діяльності об'єднань співвласників багатоквартирних будинків. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. ХДУ, 2014. Вип. 9-1. С.195-198.

<sup>363</sup> Овсій, О. Д. Удосконалення обліку в ОСББ при дольовому фінансуванні робіт по відновленню житлового будинку. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*: зб. наук. пр. - Кіровоград: КНТУ, 2010. Вип. 18, ч. 1. С. 170-176.

Таблиця 2.8. Відображення операцій з підтримки матеріально-технічної бази керуючої компанії, яка не належить компанії на правах власності

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
		Дебет	Кредит
<b>1.</b>	<b>Отримання та введення в експлуатацію об'єктів матеріально-технічної бази</b>		
1.1.	Отримано на відповідальне зберігання чи у господарське відання об'єкти матеріально-технічної бази	01	–
<b>2.</b>	<b>Ремонт матеріально-технічної бази за рахунок цільового фінансування</b>		
2.1.	Отримано цільове фінансування у вигляді внесків ОСББ на ремонт матеріально-технічної бази	311	484.У
2.2.	Визнано витрати на ремонт об'єктів матеріально-технічної бази	23.А.В	20, 22, 23, 25, 661, 651, 685.Х
2.3.	Погашено заборгованість за придбані товари, виконані роботи, надані послуги, оплати праці та соціального страхування	685.Х, 661, 651	311
<b>3.</b>	<b>Використано послуги третіх осіб для обслуговування матеріально-технічної бази</b>		
3.1.	Оплачено вартість діагностики та технічного обслуговування матеріально-технічної бази	39	311
	Відображено податковий кредит з ПДВ	641	644
3.2.	Визнано витрати щомісячного технічного обслуговування		
	- об'єктів матеріально-технічної бази, які використовуються при наданні послуг	23.А.В	39
	- об'єктів матеріально-технічної бази, які забезпечують операційну діяльність керуючої компанії	949	39
3.3.	Відображено закриття рахунку податкового кредиту при фактичному отриманні послуг	644	39
<b>4.</b>	<b>Створено довгострокові (понад рік) або поточні (в межах року) забезпечення майбутніх витрат під планові капітальні ремонти матеріально-технічної бази</b>		
4.1.	- загальногосподарської матеріально-технічної бази	949	474.1
4.2.	- матеріально-технічної бази, що використовується в процесі надання послуг	23.А.В 91.А.В	474.1 474.1

Умовні позначення:

Х – аналітичний рахунок постачальника або підрядника, може бути деталізований додатково за групами, підгрупами;

У – аналітичний рахунок ОСББ, що передало об'єкт матеріально-технічної бази, який підлягає ремонту, на відповідальне зберігання

А.В. – рівні аналітичного обліку витрат на надання послуг (кодування буде описано далі)

Описаний вище підхід до облікового відображення операцій, що належать до бізнес-процесу підтримки матеріально-технічної бази керуючої компанії у сфері ЖКГ дозволяє виокремити операції за окремими групами таких об'єктів. А структурування витрат за споживачами послуг та напрямками використання матеріально-технічної бази створює базис для більш обґрунтованого формування

собівартості послуг та, відповідно, більш достовірного розкриття інформації про стан активів та витрат на їх обслуговування у фінансовій звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ (див. п. 3.2).

*Бізнес-процес «Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи».*

На нашу думку, використання онлайн-платформи набуває все більшого значення в діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ. За результатами власних досліджень А.В. Череп та З.П. Урусова відзначають: «Одним з головних напрямів автоматизації діяльності ОСББ протягом найближчого періоду часу може стати використання інформаційних сервісів, що використовують «хмарні» технології. Вважаємо, що перехід до використання «хмарних» інформаційних сервісів буде відбуватися досить важко внаслідок низького рівня готовності багатьох ОСББ до автоматизації, але сьогодні в Україні вже є і працюють такі інформаційні сервіси»<sup>364</sup>. Вони відносять до послуг таких інформаційних сервісів «виконання щомісячних нарахувань; робота з приладами обліку; формування квитанцій на сплату внесків; реєстрація показів лічильників через SMS; автоматизація зарахування оплати на основі даних з банку; формування податкової, фінансової та статистичної звітності; щоденне резервне архівування бази даних будинку»<sup>365</sup>.

Звернемо увагу детальніше на проблему фінансових обмежень впровадження та використання онлайн-сервісів окремих ОСББ. Проте, враховуючи «ефект масштабу», про який йшлося у п. 1.2, керуючі компанії можуть успішно впровадити та використовувати онлайн-платформу, що надаватиме послуги численних ОСББ, що здешевлює даний процес.

Адже використання такої платформи не тільки дозволяє компанії створити цінність для споживачів шляхом полегшення комунікації «компанія-споживач», але й становить елемент організації збору та структурування даних щодо обсягів надання послуг та дозволяє погоджувати зі споживачем стан розрахунків.

<sup>364</sup> Череп А. В., Урусова З. П. Автоматизація ОСББ як інструмент управління житлово-комунальним господарством в Україні. *Інтелект XXI*. 2017. № 5. С. 119-123.

<sup>365</sup> Череп А. В., Урусова З. П. Автоматизація ОСББ як інструмент управління житлово-комунальним господарством в Україні. *Інтелект XXI*. 2017. № 5. С. 119-123.

Звісно, це вимагає налагодження належної системи авторизації споживачів за їх категоріями, формування кібербезпечного середовища обміну інформацією та накопичення даних.

Так, через онлайн-платформу та систему електронних кабінетів окремих власників квартир та/або ОСББ можуть бути реалізовані комунікації зі споживачами у двох векторах:

– «споживач – компанія» (передача показників споживання послуг, подання електронних заяв та підписання ознайомлення зі змінами в договорах, замовлення нових послуг або відмова від послуг, що споживаються, замовлення користувацьких та стандартизованих довідок);

– «компанія – споживач» (розкриття інформації про діяльність керуючої компанії у сфері ЖКГ, передача рахунків для окремих споживачів та/або ОСББ, формування та розміщення в особових кабінетах користувацьких та стандартизованих довідок (наприклад, про стан розрахунків та заборгованості, склад сім'ї та прописку), надсилання договорів про зміни в умовах надання послуг та реструктуризацію заборгованості).

Крім того, використання онлайн-платформи також знижує вартість оприлюднення інформації для задоволення інформаційних потреб стейкхолдерів. І це стосується не тільки стандартизованої фінансової звітності, а й інших форм звітної інформації з окремих аспектів діяльності, наприклад, стану використання споживачами пільг, узагальненої структури споживачів (наприклад, відсоток пільгових категорій), перелік боржників та укладених договорів про реструктуризацію заборгованості.

Використання онлайн-платформи також дозволяє автоматизувати формування бази показників споживання житлово-комунальних послуг, отримувати сповіщення від споживачів та проводити їх ознайомлення зі змінами умов надання послуг. В цілому, авторизація споживачів дозволяє належним чином ідентифікувати достовірність показників лічильників водо-, енерго- та газопостачання.

Муравський В. наголошує також на тому, що «автоматизація обліку і контролю споживання комунальних послуг можлива одночасно за декількома калькуляційними одиницями. <...> Появляється можливість контролю за якістю отриманих комунальних послугах та дуального обліку в калькуляційних одиницях, запропонованих оператором енергоресурсів та зручних для самого

споживача»<sup>366</sup>. Крім того, інструментарій онлайн-платформи дозволяє комунікувати зі споживачами, надсилали рахунки з розгорнутою аналітикою споживання, як за ОСББ, так і за окремою квартирою (якщо послуги передбачають поділ споживачів та індивідуальне визначення вартості послуг).

Вважаємо, що онлайн-платформа становитиме частину організаційно-інструментального механізму фіксації та накопичення даних про факти господарського життя – переважно, замовлення, споживання послуг та їх оплата споживачами.

Позитивно слід відмітити підхід А.В. Череп та З.П. Урусувої, які ділять інформаційні системи за їх функціональним призначенням. Власне, вони виокремлюють їх види: 1) нормативно-інформаційні (як збірку відповідної нормативної інформації); 2) розрахунково-бухгалтерські (беруть участь в підготовці платіжних доручень на оплату комунальних послуг); 3) енергозберігаючі (здійснюють збір, систематизацію та зберігання інформації про споживання ресурсів); 4) експлуатаційні (здійснюють автоматизований збір, збереження й обробку інформації)<sup>367</sup>.

На нашу думку, комплексні за складом онлайн-платформи керуючих компаній у сфері ЖКГ можуть відповідати за призначенням всім чотирьом названим групам.

Зокрема, онлайн-платформа повинна мати функціонал повідомлення споживачів про зміну нормативів та правил споживання житлово-комунальних послуг, причому як законодавчо-нормативного рівня, так і рівня підприємства-надавача послуг (водоканали, газорозподільчі компанії та компанії енергопостачання), а також самої керуючої компанії. В цьому разі споживач повинен підтвердити ознайомлення з такими змінами, що дозволить ідентифікувати його обізнаність та з цивільно-правової точки зору означатиме погодження зі змінами як сторони договору надання послуг.

Розрахунково-бухгалтерські функції визначатимуться інструментарієм фіксації даних про споживання послуг. Цікаво, що сам факт передачі даних споживачами означатиме узгодження факту споживання ним послуг, а отже становитиме базис тарифікації таких послуг та визнання доходу від їх надання. З іншого боку, онлайн-

---

<sup>366</sup> Муравський В. Облік і контроль отриманих комунальних послуг з використанням автоматизованих лічильників енергоресурсів. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. №. 7. С. 17-25.

<sup>367</sup> Череп А. В., Урусова З. П. Автоматизація ОСББ як інструмент управління житлово-комунальним господарством в Україні. *Інтелект XXI*. 2017. №. 5. С. 119-123.



платформа дає можливість виставлення рахунків за спожиті житлово-комунальні послуги. Власне такі рахунки, отримані через онлайн-платформу навіть без типових обов'язкових реквізитів (підпис та печатка) можуть вважатися оригінальними, адже міститимуть інші засоби інтерактивної ідентифікації – QR-коди та штрих-коди. Крім того, до функціоналу такої платформи слід включати інтегрований сервіс онлайн-оплати. Це дозволить, по-перше, створити комфортні умови проведення розрахунків споживачами, по-друге, стимулюватиме оплату житлово-комунальних послуг (адже це вимагає набагато менше зусиль, ніж платити через банки, термінали чи операторів поштового зв'язку). Ще однією перевагою впровадження сервісу онлайн-оплати є зниження ризиків помилок у реквізитах споживача, періоду оплати та сум платежів (коли, наприклад, сума оплати є частковою та ідентифікувати період оплати неможливо).

Сполучення сервісів та баз даних онлайн-платформи з основною інформаційною системою бухгалтерського обліку, на нашу думку, є обов'язковою умовою спрощення облікових процедур, підвищення достовірності облікової інформації, що надається споживачам житлово-комунальних послуг, а також розкривається у фінансовій звітності підприємств для задоволення інформаційних потреб стейкхолдерів.

Ураховуючи те, що бізнес-модель сучасної керуючої компанії у сфері ЖКГ має враховувати особливості умов цифровізації економіки та використовувати Великі дані для обґрунтування управлінських рішень, зауважимо, що потік даних, генерований онлайн-платформою повинен формувати не тільки дані щодо об'єктів бухгалтерського обліку, а й інші «не суто бухгалтерські» дані. З використанням кореляційно-регресійного аналізу це дозволить будувати математичні моделі та прогнозувати, наприклад обсяги майбутнього споживання, обсяги заборгованості або строки її прострочення. В цілому це створить можливості для управління рентабельністю та ліквідністю керуючої компанії, належним чином фінансувати проекти капітальних інвестицій тощо.

В цілому ж ці вектори функціонального призначення онлайн-платформ створюють базис для впровадження програм енергоощадності та ресурсозбереження, причому як на рівні керуючої компанії у сфері ЖКГ, так і на рівні окремо взятих квартир та ОСББ.

Таблиця 2.9. Відображення операцій керуючої компанії з підтримки функціонування та розвитку онлайн-платформи

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
		Дебет	Кредит
<b>1.</b>	<b>Розробка та введення в експлуатацію онлайн-платформи</b>		
1.1.	Використано послуги сторонніх осіб та власні ресурси для розробки та запуску онлайн-платформи для обслуговування споживачів	154	631.X, 685.X, 661, 651
1.2.	Визнано суму податкового кредиту з ПДВ	641	631.X, 685.X
1.3.	Введено онлайн-платформу в експлуатацію	12	154
<b>2.</b>	<b>Використання послуг сторонніх осіб для доменного розміщення онлайн-платформи та її обслуговування</b>		
2.1.	Оплачено вартість річного розміщення та технічного обслуговування онлайн-платформи	39	311
2.2.	Відображено податковий кредит з ПДВ	641	644
2.3.	Визнано витрати щомісячного технічного обслуговування та розміщення платформи	91.B.0	39
	Відображено закриття рахунку податкового кредиту при фактичному отриманні послуг	644	39
<b>3.</b>	<b>Постійна підтримка функціонування онлайн-платформи</b>		
3.1.	Отримано рахунки за адміністрування та оновлення баз даних, інші послуги з підтримки онлайн-платформи	91.B.0	685.X
	Відображено податковий кредит з ПДВ	641	685.X
3.2.	Визнано витрати власних ресурсів на адміністрування та підтримку онлайн-платформи	91.B.0	661, 651
3.3.	Нараховано амортизацію онлайн-платформи	91.B.0	133
<b>4.</b>	<b>Створено довгострокові (понад рік) або поточні (в межах року) забезпечення майбутніх витрат під планові програмні оновлення онлайн-платформи</b>		
4.1.	Відображено величину забезпечення у складі загальних витрат на надання послуг	91.B.0	474.2

Умовні позначення:

X – аналітичний рахунок постачальника або підрядника, може бути деталізований додатково за групами, підгрупами;

91.B.0. – рахунок загальновиробничих витрат, коли послуга, що є об'єктом калькулювання ідентифікована, а ОСББ – ні (кодування буде описано далі).

В таблиці 2.9 нами представлено спектр операцій керуючої компанії у сфері ЖКГ, що відносяться до бізнес-процесу «Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи».

Все далі з розвитком Інтернету речей очевидними стають переваги використання смарт-технологій віддаленого зчитування показників лічильників, що фіксують споживання води, електроенергії, газу. Дане питання у своїх працях досліджує В. Муравський, який зазначає: «Автоматизований збір і передача інформації про обсяги отриманого тепла, води, газу жодним чином державою не регламентуються».

Лічильники електроенергії з можливістю автоматизованої відправки інформації активно впроваджуються в практику сучасних енергогенеруючих компаній, Київобленерго, Одесаобленерго, Чернівціобленерго та інших. Але вони дублюють функції традиційних лічильників і забезпечують автоматизацію лише процедур збору та відправки інформації до оператора енергосистем»<sup>368</sup>. Із цього він робить висновок, що «широкі можливості з автоматизації бухгалтерського обліку залишаються недослідженими». Звісно, це спростило б зняття показників, дозволило б уникнути маніпулювання ними з боку споживачів та працівників, що уповноважені здійснювати контроль лічильників.

Проблемою практичного характеру є те, що витрати на підтримку функціонування онлайн-платформи є значними, проте прямо включити їх до собівартості конкретному виду послуг, що надаються конкретному ОСББ. Тому щомісяця вважаємо за доцільне такі витрати розподіляти як ЗВВ. Проте, враховуючи, що інтенсивність використання онлайн-платформ різними споживачами є неоднаковою, пропонуємо використовувати для цього формулу:

$$\text{ВОП}_i = \sum \text{ВОП} \times K_{\text{ВОП}} \quad (2.3)$$

де ВОП – сума витрат на підтримку функціонування онлайн-платформи (місяць);

$\text{ВОП}_i$  – сума витрат на підтримку функціонування онлайн-платформи, що включаються в собівартість послуг, наданих  $i$ -тому ОСББ (місяць).

$K_{\text{ВОП}}$  – коефіцієнт розподілу витрат на підтримку функціонування онлайн-платформи на  $i$ -тий ОСББ (місяць).

Відповідно, цей коефіцієнт пропонуємо розраховувати наступним чином:

$$K_{\text{ВОП}} = \frac{\text{ОСББ}_i}{\sum_{i=1}^n \text{ОСББ}} \quad (2.4)$$

$n$  – кількість ОСББ, що обслуговуються керуючою компанією;

$\text{ОСББ}_i$  – кількість квартир, що обслуговуються керуючою компанією у  $i$ -тому ОСББ.

<sup>368</sup> Муравський В. Облік і контроль отриманих комунальних послуг з використанням автоматизованих лічильників енергоресурсів. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. №. 7. С. 17-25.

Це дозволить розподіляти витрати на експлуатацію онлайн-платформи споживачами послуг керуючої компанії на основі інтенсивності її використання окремими ОСББ, адже вони можуть об'єднувати власників різних будинків з різною кількістю квартир, а також одноосібних власників. В цілому даний підхід сприятиме підвищенню достовірності формування показників собівартості послуг керуючої компанії у сфері ЖКГ, що дасть можливість більш обґрунтовано визначати рентабельність діяльності.

#### *Бізнес-процес «Робота з постачальниками і підрядниками»*

Даний процес є для керуючої компанії у сфері ЖКГ важливим з точки зору забезпечення безперервності надання послуг та здійснення обслуговування. Зокрема, цей бізнес-процес пов'язаний тісно у усіма іншими, адже:

1) постачальники та підрядники забезпечують поставку об'єктів матеріально-технічної бази керуючої компанії, зокрема і на умовах фінансового лізингу. В цьому проявляється зв'язок з бізнес-процесом «Підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази». Крім того, вони надають послуги з технічного обслуговування обладнання, що становить матеріально-технічну базу, причому як на умовах разового обслуговування, так і шляхом річної передоплати. В цьому разі в бухгалтерському обліку доцільно відображати витрати майбутніх періодів та списувати їх на витрати щомісячно, виходячи з вимог принципів, визначених у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»<sup>369</sup>;

2) вони ж забезпечують поставку послуг з розміщення онлайн-платформи та використання доменного імені для неї. В цьому проявляється зв'язок з бізнес-процесом «Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи». Аналогічно до попереднього положення, постачальники та підрядники можуть надавати послуги з технічного обслуговування онлайн-платформи. Як правило, воно має абонентський характер, тобто на основі річного або тривалішого договору компанія надає послуги діагностики сайту, його обслуговування, серверної підтримки. Так само в обліку будуть використані рахунки витрат майбутніх періодів, які списуватимуться на собівартість послуг щомісячно. Цей порядок розкрито в кореспонденції рахунків вище;

<sup>369</sup> Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні від 16 липня 1999 року № 996-XIV. Верховна Рада України – веб сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

3) постачальники та підрядники виконують ключову роль у наданні послуг керуючими компаніями у сфері ЖКГ споживачам. Зауважимо, що керуючі компанії, як правило, організують та адмініструють послуги споживачам, проте економічні блага у вигляді корисності для споживачів створюються саме сторонніми організаціями. Тобто енергопостачання, водопостачання та водовідведення, газо- та теплопостачання здійснюються уповноваженими компаніями – операторами відповідного ринку. При цьому надання послуг ремонтів, озеленення та садівництва, прибирання будинків та прибудинкових територій та багатьох інших послуг може надаватися як керуючою компанією у сфері ЖКГ, так і підрядниками – юридичними та фізичними особами на основі договорів підряду. В цьому криється зв'язок з бізнес-процесом «Робота з постачальниками і підрядниками» та відповідними бізнес-процесами.

«Відповідно до договорів, укладених з постачальниками послуг, і рішення місцевих органів влади, об'єднання залишає у себе в розпорядженні певний відсоток зібраних коштів на покриття витрат зі збирання, обліку і перерахування платежів мешканців за комунальні послуги. Як єдиний абонент об'єднання у себе на поточному рахунку акумулює кошти, що надійшли від мешканців за комунальні послуги, для подальшого їх розподілу і сплати підприємствам-постачальникам»<sup>370</sup>. Тож, вона рекомендує ведення окремого обліку зборів і платежів за видами послуг, що дозволить своєчасно розраховуватися з підприємствами-постачальниками.

Тому, на нашу думку, слід диференціювати ведення бухгалтерського обліку (на рівні впровадження системи аналітичного обліку) розрахунків з постачальниками та підрядниками в розрізі трьох описаних векторів взаємозв'язків з іншими векторами:

- 1) за формування та підтримку матеріально-технічної бази;
- 2) за розробку та підтримку онлайн-платформи;
- 3) за товари та послуги, що постачаються споживачам керуючою компанією.

Дані вектори стали базисом структурування кореспонденції рахунків за операціями відповідних бізнес-процесів, що розкрито в таблицях 3.2.2, 3.2.3 та 3.2.4.

---

<sup>370</sup> Брік С. В. Деякі особливості організації бухгалтерського обліку та аудиту ОСББ. *Журнал Київського університету ринкових відносин Економіка. Бізнес-адміністрування. Право.* 2017. № 2(2). С. 243-253. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30838/3/2017\\_Brik\\_Deiaqi\\_osoblyvosti\\_orhanizatsii.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30838/3/2017_Brik_Deiaqi_osoblyvosti_orhanizatsii.pdf)

### *Бізнес-процес «Надання послуг».*

Даний процес є основоположним для функціонування керуючої компанії у сфері ЖКГ, адже, він є доходуотворюючим. При цьому найбільш складними є організаційно-методичні положення саме калькулювання собівартості послуг, зважаючи на їх різноманітність, опціональність для споживачів тощо.

Архипенко С.В. наголошує на важливості правильного визначення витрат на виробництво та собівартості продукції (робіт, послуг) для обчислення фінансового результату та ефективності діяльності підприємства будь-якої галузі, у т. ч. ЖКГ. «На підприємствах, які надають житлово-комунальні послуги, мають місце специфічні проблеми обліку витрат – необхідність визначення не лише виробничої, а й повної собівартості послуг, що обумовлено державним регулюванням тарифів, взаєморозрахунками між підприємствами ЖКГ і т. ін»<sup>371</sup>.

Для відображення витрат на надання послуг у ОСББ та сфері ЖКГ І.А. Крайвська пропонує використовувати рахунки класу 8, оскільки відповідні підприємства не мають процесів виробництва і реалізації<sup>372</sup>. Однак, вважаємо, що такий підхід є досить примітивним для керуючої компанії у сфері ЖКГ, адже фактично значний обсяг видів послуг, що надаються, а відповідно, і об'єктів калькулювання визначають потребу накопичення витрат на окремих рахунків аналітичного обліку в розрізі послуг та замовників.

Для посилення аналітичних можливостей узагальнення інформації про витрати керуючої компанії у сфері ЖКГ на надання послуг споживачам, на нашу думку, важливою є організація системи аналітичних рахунків до рахунків витрат (23 «Виробництво» та 91 «Загальновиробничі витрати»). Так, рахунок 23 «Виробництво», призначений для акумулювання прямих витрат, доцільно поділити з урахуванням елементів та логіки позамовного калькулювання собівартості послуг. Виходячи з того, що клієнтами керуючих компаній є ОСББ та індивідуальні споживачі, аналітичний розріз «Споживач» слід ввести до структури аналітичного рахунку. Проте, ці споживачі можуть замовляти цілий спектр послуг, види яких ми описали у п. 2.2 представленого дослідження.

<sup>371</sup> Архипенко С. В. Житлово-комунальне господарство як об'єкт обліку необхідність та особливості обліку витрат та калькулювання собівартості в сфері ЖКГ. *Причорноморські економічні студії*. 2017. №. 13 (1). С. 136-139.

<sup>372</sup> Крайвська І. А. Організація бухгалтерського обліку в об'єднаннях співвласників багатоквартирних будинків. *Научно-технічний збірник. Комунальне господарство городів*. 2004. №. 56. С. 194-197.

Тому другим рівнем аналітики слід передбачити вид послуг, що надаються споживачам. Більш деталізована аналітика опціонально може розроблятися керуючою компанією (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Рекомендована структура аналітичного обліку витрат на надання послуг керуючою компанією у сфері ЖКГ (на базі рахунку 23 «Виробництво»)

Така структура рахунку витрат на надання послуг не є складною, проте, враховує різноманітність послуг керуючої компанії у сфері ЖКГ і, разом з тим, значне коло споживачів послуг. Тому водночас пропонуємо подібну структуру і для загальновиробничих витрат (рис. 2.11).

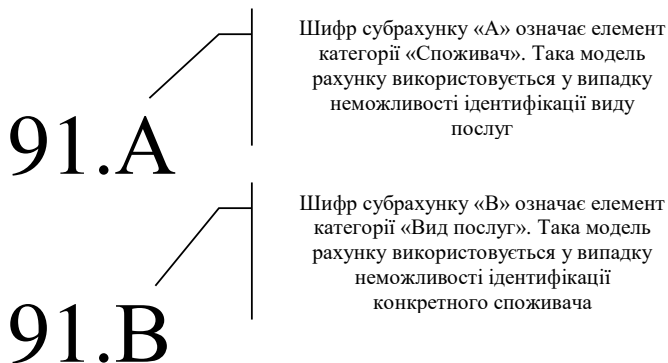


Рис. 2.11. Рекомендована структура аналітичного обліку загальновиробничих витрат на надання послуг керуючою компанією у сфері ЖКГ (на базі рахунку 91 «Загальновиробничі витрати»)

Дані рахунки аналітичного обліку слід використовувати у випадках, коли:

1) витрати визнаються керуючою компанією в цілому на надання послуги певного виду без можливості миттєвої ідентифікації споживача або ОСББ;

2) витрати визнаються керуючою компанією по конкретному ОСББ без можливості миттєвої ідентифікації конкретному виду послуг, що йому надаються;

На думку В. Гавриленка, «шляхом до зменшення дебіторської заборгованості підприємств ЖКГ є обов'язковий побудинковий облік доходів і витрат, виконаних робіт та наданих послуг з доведенням їх до мешканців будинків. Також важливим є введення моніторингу якості виконаних робіт та наданих послуг за замовленням мешканців будинків»<sup>373</sup>. Він наголошує, що це сприятиме підвищенню якості та достовірності визначення вартості таких послуг. На нашу думку, така система обліку загальновиробничих витрат повинна бути гнучкою до зміни векторів послуг, що надаються обсягів діяльності, трансформації організаційної структури.

Тому є доцільним використовувати накопичувальний рахунок аналітичного обліку для акумулювання таких витрат (їх аналітика представлена вище. Разом з тим, в кінці періоду такі витрати підлягають розподілу на собівартість конкретних послуг з використанням позамовного методу.

Варто згадати, що загальновиробничі витрати не є прямими, а тому щодо калькуляційних одиниць може спостерігатися складність ідентифікації.

Для коректного розподілу витрат пропонуємо наступний порядок їх розподілу – слід оцінити можливість ідентифікації напрямів здійснення таких витрат на основі послідовної відповіді на наступні питання:

- 1) Чи стосуються витрати окремого виду послуг окремому ОСББ?
- 2) Витрати стосуються окремого ОСББ, але послуга не визначена?
- 3) Витрати стосуються окремої послуги, але ОСББ не визначено?
- 4) Витрати стосуються послуги, але її вид та ОСББ не визначені?

---

<sup>373</sup> Гавриленко В. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю житлово-комунального господарства регіону. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2014. Т. 3. №. 36.



Детальніше алгоритм ухвалення рішення щодо визнання витрат та обґрунтування кореспонденції рахунків (за дебетом) продемонстровано на рис. 2.12.

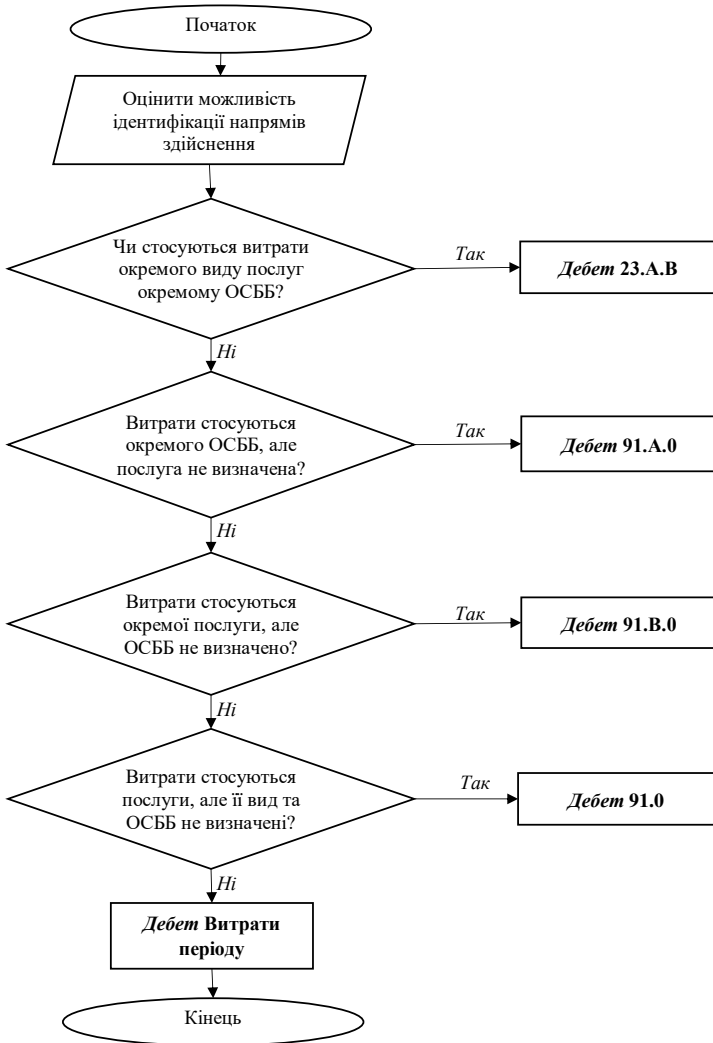


Рис. 2.12. Алгоритм визначення рахунку витрат на надання послуг керуючої компанії у сфері ЖКГ при їх визнанні  
Джерело: власна розробка

Представлений алгоритм слід системно представити у вигляді загальної схеми розподілу загальновиробничих витрат. Нами її структуровано за випадками можливості встановлення прямих чи непрямих витрат на надання послуг. Так, якщо споживач або ОСББ визначено, а послуга ідентифікована, керуюча компанія у сфері ЖКГ має визнати прямі витрати. В інших випадках визнаються непрямі витрати (загальновиробничі витрати), зокрема коли:

- ОСББ визначено, але послуга не визначена;
- ОСББ не визначено, але послуга визначена;
- ОСББ та послуга не визначені (рис. 2.13).

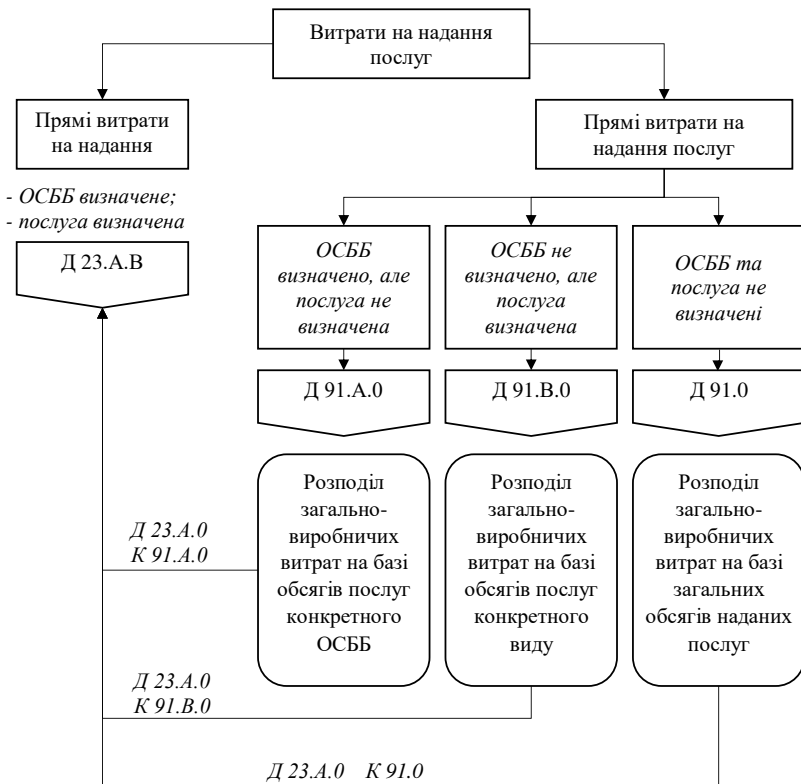


Рис. 2.13. Загальна схема розподілу загальновиробничих витрат керуючої компанії у сфері ЖКГ  
Джерело: власна розробка

Вважаємо, що застосування такого підходу сприятиме належній реалізації алгоритмів розрахунків за різними видами послуг (врахування кількості мешканців, площі квартири та користування спільною площею, етажності, наявності ліфту), а також формувати заборгованість споживачів за термінами її виникнення (та погашення у випадку наявності договору її реструктуризації).

Іноді трапляються ситуації, коли споживачі пред'являють претензії з приводу якості спожитих послуг (наприклад, несвоєчасне вивезення сміття, затримка проведення ремонтних робіт, непрацюючий ліфт). В цьому разі використання вказаного підходу дозволяє складати акти перерахунків заборгованості як у звітному, так і у попередніх періодах по окремому ОСББ або послугі. Такий самий варіант перерахунку виникатиме у разі зміни кількості мешканців, появи або припинення дії документально підтверджених пільг, призначення або скасування субсидії, коригування показників приладів обліку у результаті їх повірки або виходу з ладу.

В цілому використання онлайн-платформи дозволяє не тільки налаштувати права доступу споживачів житлово-комунальних послуг, що забезпечує їх достовірну авторизацію та узгодженість переданих показників, але й дає можливість створити централізований доступ ОСББ до рахунків за окремими квартирами їх багатоквартирного будинку.

Ведення довідників (довідники мешканців, ОСББ, приладів обліку, постачальників та підрядників, послуг, тарифів, пільг) та шаблонів (тарифікації послуг, застосування пільг, калькулювання собівартості послуг, розрахунку резерву сумнівних боргів, тарифікації оплати праці та нарахування амортизації), обґрунтованих у п. 2.2, стає більш гнучким. Адже дозволяє фіксувати індивідуальні показники використання житлово-комунальних послуг за їх видами, а також вносити необхідні корективи до тарифних планів на номенклатуру послуг.

Зауважимо, що використання онлайн-платформи для взаємодії зі споживачем послуг дає змогу формувати особові рахунки для споживачів (навіть з окремими формами користувацької аналітики), фіксувати показники приладів обліку (лічильників), а також на основі впровадження прогностичних алгоритмів прогнозувати обсяги споживання, доцільну індивідуальну суму проплати, виходячи з попередніх розрахунків та рівня заборгованості за послуги.

Крім того, в онлайн-режимі користувачі онлайн-платформи можуть своєчасно перевіряти інформацію, що використовується для нарахування плати за послуги, наприклад, кількість мешканців

квартири (тих, що фактично проживають та зареєстровані у квартирі), декларувати наявність пільгових категорій мешканців (в т.ч. з безпечним завантаженням документів, необхідних для надання таких пільг) та наявність субсидій, параметри помешкання (площа квартири, наявність приладів обліку).

Щодо розрахунків зі споживачами, то через онлайн-платформу можна контролювати показники приладів обліку за період (в т.ч. щодо їх статистичного відхилення від показників попередніх аналогічних періодів), що дозволить не тільки контролювати повноту розрахунків за спожиті послуги, але й оцінювати ймовірність недостовірно переданих показників. За допомогою цифрового інструментарію та враховуючи персональну авторизацію на платформі, стає можливим укладення додаткових угод на надання послуг, приєднання до офіційних публічних оферт та укладання договорів на реструктуризацію заборгованості споживачів/ОСББ.

Використання запропонованої методики бухгалтерського обліку операцій за бізнес-процесами керуючої компанії у сфері ЖКГ дозволяє створити єдину комплексну інформаційну базу для здійснення оперативного контролю діяльності такої компанії, що сприяє більш економічно обґрунтованому порядку розподілу витрат на надання житлово-комунальних послуг споживачам.

В цілому це створює основу захисту прав споживачів в частині отримання ними повної та достовірної інформації про стан розрахунків з керуючою компанією, обсягів надання таких послуг. Такі права реалізуються за допомогою формування цифрового середовища інформаційної взаємодії через онлайн-платформу, що також створює більш гнучкий механізм збору даних у системі бухгалтерського обліку.

### РОЗДІЛ 3

## ПРОБЛЕМИ РОЗКРИТТЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРУЮЧИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ЖКГ ТА ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

### 3.1. Трансформація інформаційних потоків щодо діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ в умовах цифровізації

Інформаційні потоки на підприємстві не обмежуються лише даними системи бухгалтерського обліку та їх подальшим використанням. В попередньому параграфі дослідження було окреслено бізнес-процеси керуючої компанії в сфері ЖКГ. Ці бізнес-процеси генерують потоки інформації в межах керуючої компанії, які використовуються для управління цією компанією та стосуються внутрішніх стейкхолдерів. Така інформація є внутрішньою і використовується для управління. Існують інформаційні потоки, що виходять за межі підприємства. Вони можуть генеруватись на підприємстві, але користувачі такої інформації є зовнішніми або такі потоки генеруються зовні, а підприємство є користувачем цієї інформації. В цьому випадку інформаційні потоки стосуються зовнішніх стейкхолдерів. Розглянемо детальніше, що собою представляють ці інформаційні потоки керуючої компанії в сфері ЖКГ.

У внутрішньому середовищі підприємства інформаційні потоки створюються працівниками під час здійснення виробничих процесів. Ці ж працівники в той самий час є користувачами цієї інформації, при цьому не має значення на якому щаблі ієрархічної структури компанії знаходиться така особа, оскільки абсолютно кожен працівник долучений до процесів формування та користування інформаційними потоками. Користувачами та генераторами зовнішніх інформаційних потоків є фізичні та юридичні особи, які не є елементом організаційної структури керуючої компанії в сфері ЖКГ, але взаємодіють з такою компанією.

Для того, щоб процес формування та використання інформаційних потоків був можливий – необхідна наявність прямого та зворотного зв'язку між керуючою компанією та стейкхолдером. Як зазначає Мізюк Б.М., дані сприймаються отримувачем як інформація у тому випадку, коли він має розумінні поняття і моделі, що

дозволяють зрозуміти зміст отриманих відомостей<sup>374</sup>. Саме цим обґрунтовується необхідність формування зворотного зв'язку різними рівнями управління в компанії з метою уникнення формування надлишкових потоків інформації та уникнення випадків відсутності необхідних потоків інформації і забезпечення їх належної якості.

Необхідно зауважити, що інформаційний потік не отожднюється із документообігом на підприємстві. Кунченко-Харченко В.І. наголошує на тому, що документообіг фіксує рух лише тієї інформації на підприємстві, яка може бути задокументована, при цьому така інформація є лише внутрішньою (тобто документообіг не фіксує інформацію зовнішнього середовища) і стосується господарських процесів<sup>375</sup>. Інформаційні потоки є на багато ширшим поняттям за документообіг. За своїм призначенням вони забезпечують не лише рух задокументованої інформації в системі внутрішньогосподарської документації підприємства<sup>376</sup>. Інформаційний потік не обов'язково повинен мати документальну форму, оскільки комунікації на підприємстві є доволі широкими за змістом та формою, а інформаційні потоки їх включають. Тому для комплексного розуміння інформаційних потоків керуючої компанії в сфері ЖКГ необхідно розуміти, що вони включають як документообіг (тобто систему задокументованої інформації), так і комунікації (систему інформації, що може не бути задокументованою або структурованою). Крім того, інформаційні потоки в керуючій компанії не співпадають з її організаційною структурою, що пов'язано із сутністю та специфікою комунікації як такої.

В силу того, що інформаційні потоки генеруються в різних бізнес-процесах керуючої компанії, вони є багатофункціональними і забезпечують інформаційну основу прийняття управлінських рішень. Зокрема, внутрішні інформаційні потоки стосуються аутсорсингових послуг (розрахунки з компаніями; розрахунки зарплат; складання та подання податкової звітності; ведення кадрової документації; проведення звітів перед мешканцями; прийом показників

---

<sup>374</sup> Мізюк Б.М. Інформаційна природа управління. *Економіка та держава*. 2012. № 2. С.8 - 13.

<sup>375</sup> Кунченко-Харченко В.І. Моделі інформаційних потоків та їх використання в системах бази даних та документології для прийняття рішень. *Збірник наукових праць Інституту проблем моделювання в енергетиці ім. Г.С. Пухова НАН України*. 2010. Вип. 54. С. 175 -179.

<sup>376</sup> Птіцина Л.А. Основні підходи до управління інформаційними потоками бізнес діяльності промислових підприємств України: формування єдиного інформаційного забезпечення системи управління промисловим підприємством в складних ринкових умовах. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 2. С. 121—124.

лічильників; підготовка і друк квитанцій; здійснення автоматичних платежів), послуг кол-центру, адміністративних послуг, сервісно-технічних послуг (прибирання прибудинкових територій; електромонтажні роботи; послуги з ремонту/монтажу систем; обслуговування мереж та приладів; вивезення побутових і будівельних відходів; обслуговування ліфтів; дератизація і дезінфекція; обрізання дерев та догляд за клумбами; охоронні послуги; будівельно-ремонтні роботи), консультаційні послуги.

Варто зауважити, що внутрішні інформаційні потоки насправді є умовно внутрішніми, оскільки, наприклад, інформація про розрахунки з компаніями є з одного боку внутрішньою інформацією керуючої компанії і використовується для контролю своєчасності розрахунків, з іншого боку є зовнішньою, оскільки стосується розрахунків клієнтів керуючої компанії з третіми особами. Тому зовнішні інформаційні потоки мають місце тоді, коли внутрішні інформаційні потоки виникають внаслідок взаємодії керуючої компанії із зовнішніми стейкхолдерами в процесі надання послуг своїм клієнтам або забезпечення свого функціонування.

Загалом всі інформаційні потоки керуючої компанії в сфері ЖКГ можна класифікувати за напрямом руху, за способом отримання інформації, залежно від часової характеристики інформації та залежно від регламентованості (рис. 3.1).

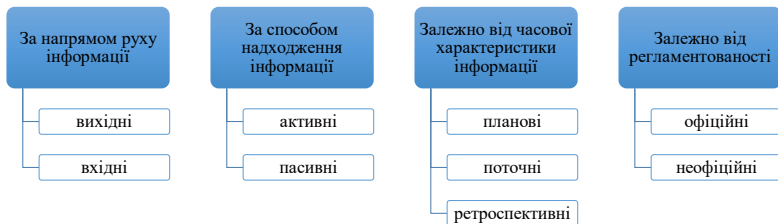


Рис. 3.1. Класифікація інформаційних потоків керуючої компанії в сфері ЖКГ

Вихідними є ті потоки інформації, що формуються в інформаційній системі керуючої компанії і спрямовуються у зовнішнє середовище. Користувачами інформації таких інформаційних потоків є зовнішні стейкхолдери, а самі інформаційні потоки містять інформацію про діяльність керуючої компанії в розрізі

інформаційних запитів стейкхолдерів. Вихідні інформаційні потоки за своєю сутністю є зворотними, тобто спочатку виникає інформаційний запит зовнішнього стейкхолдера у відповідь на який керуюча компанія генерує інформаційний потік.

Якщо інформація генерується у зовнішньому середовищі, а потім надходить в інформаційну систему керуючої компанії в сфері ЖКГ, то такий інформаційний потік є зовнішнім. Як правило, це інформація від зовнішніх стейкхолдерів. Це може бути інформаційний запит або інформація про вартість та умови контракту тощо. Ключовим в такому інформаційному потоці є те, що керуюча компанія його не генерує, але повинна його враховувати, оскільки це може мати суттєве значення для успішності її функціонування.

За способом надходження інформації інформаційні потоки можуть бути активними або пасивними. Активні інформаційні потоки ті, які компанія самостійно шукає та долучає до своєї інформаційної системи. Як приклад це можуть бути ринкові тарифи на послуги в сфері ЖКГ, тобто інформація, яка існує в зовнішньому середовищі і яку можливо отримати лише доклавши активних зусиль з боку керуючої компанії. Пасивні інформаційні потоки це потоки, які самостійно надходять до компанії, наприклад скарги чи побажання мешканців багатоквартирного будинку, що надійшли через особисті повідомлення або гарячу лінію.

Залежно від часової характеристики інформації інформаційні потоки бувають планові, поточні і ретроспективні. Планові інформаційні потоки стосуються інформації про планові показники діяльності компанії, планові або регламентні роботи тощо. Поточні інформаційні потоки містять інформацію про поточні показники діяльності компанії або поточну інформацію зовнішнього середовища. Це може бути інформація про показники лічильників мешканців багатоквартирного будинку, яка передається в інформаційний центр керуючої компанії. Ретроспективні інформаційні потоки відображають інформацію минулих періодів і зазвичай стосуються звітності компанії перед державними органами, акціонерами, мешканцями багатоквартирних будинків тощо про результати діяльності керуючої компанії в різних сферах, залежно від інформаційних запитів стейкхолдерів.

Залежно від регламентованості інформаційні потоки можна поділити на офіційні та неофіційні. Офіційні (регламентовані) інформаційні потоки представляють собою рух інформації в певній



стандартизований формі. Як правило, така інформація подається у формі затверджених документів, звітів та з певною періодичністю. Неофіційні (нерегламентовані) інформаційні потоки представляють собою рух інформації, до якої немає певних стандартизованих вимог. Як правило, це неформальна комунікація стейкхолдерів і керуючої компанії, що відбувається повз встановлену ієрархічну структуру керуючої компанії та не може бути документально оформлена. Варто зауважити, що як офіційні так і неофіційні інформаційні потоки представляють собою комунікацію керуючої компанії в сфері ЖКГ, яка відіграє важливу роль у співпраці зі стейкхолдерами.

Комунікація керуючих компаній в сфері ЖКГ із стейкхолдерами не має уставлених підходів, оскільки навіть самі керуючі компанії в Україні почали з'являтися не так давно. Проте, успішна комунікація керуючої компанії із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами відіграє ключову роль у формуванні успішної моделі ведення бізнесу. Комунікація керуючої компанії зі стейкхолдерами в певному сенсі представляє собою управління зацікавленими сторонами, під яким розуміємо: управління відносинами з акціонерами (корпоративне управління); управління відносинами з клієнтами; управління ланцюгами поставок (взаємовідносини з постачальниками); управління ланцюжком попиту; управління персоналом; управління зв'язками з громадськістю; управління відносинами з органами влади тощо.

Розвиток таких напрямків співпраці компанії із кожною групою стейкхолдерів без системного підходу не буде ефективним. Зрозуміло, що кожен стейкхолдер має власні інтереси щодо діяльності підприємства, але якщо менеджмент керуючої компанії буде працювати із кожним стейкхолдером без використання певного системного підходу, що ґрунтується на політиці самої керуючої компанії, то така діяльність не буде ефективною. Більш того, менеджмент керуючої компанії не зможе побудувати та підтримувати систему комунікації зі стейкхолдерами, оскільки вона буде надзвичайно розпорошеною, що призведе до неефективності використання ресурсів та часу. В той же час для керуючої компанії вкрай важливо мати чітко структуровану та налагоджену стратегію комунікації із кожною групою стейкхолдерів, важливість та впливовість яких для підприємства була доведена раніше.

Проблеми організації руху інформації в системі управління підприємством досліджував Ф. Тейлор<sup>377</sup>. За його теорією інформаційний потік включає в себе тільки рух інформації від адміністрації до працівників. Тобто на підприємстві існує лише вертикальний (спрямований згори вниз) інформаційний потік. На думку А. Файоля<sup>378</sup>, система вертикальної комунікації виявляється неефективною в тих ситуаціях, коли необхідно діяти швидко. Тому А. Файоль пропонує концепцію прямої (горизонтальної) комунікації. Ч. Барнард доповнив систему інформаційних потоків ще двома видами: формальним і неформальним інформаційними потоками. Підсумовуючи вище названі напрямки в дослідженні комунікації можна стверджувати, що інформаційні потоки бувають: вертикальні і горизонтальні, формальні і неформальні. Однак у всіх трьох розглянутих підходах є упущення, і найважливіше з них полягає в тому, що дані теорії вивчають тільки потоки інформації всередині компанії. Сьогодні очевидно, що інформаційні потоки в компанії не обмежуються лише внутрішніми потоками, а якщо розглядати специфіку діяльності керуючих компаній в сфері ЖКГ, то переважна частина інформаційних потоків таких компаній є зовнішніми.

Даний недолік усувається, якщо розглядати інформаційні потоки підприємства з точки зору системного підходу. Школа соціальних систем виникла на основі розвитку загальної теорії систем, яка розглядає інформаційну систему підприємства як складову його структури та факторів конкурентоспроможності. Представники системного підходу виділяють в якості ключових факторів інформаційного поля управління структуру інформаційних потоків, зовнішнє середовище компанії і зворотний зв'язок. Крім того, в оцінку ефективності інформаційних потоків введений фактор ситуації у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим в якості основного методу підвищення ефективності потоків інформації стали використовуватися вивчення структури інформаційних потоків і аналізу впливу на них зовнішніх і внутрішніх факторів. Н. Луман<sup>379</sup> в своєму варіанті теорії соціальних систем доходить висновку, що соціальна система – це відтворення комунікацій. На його думку, соціальна система складається не з людей, а з інформаційних потоків.

---

<sup>377</sup> Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/3631>

<sup>378</sup> Файоль А. Общее и промышленное управление. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>

<sup>379</sup> Луман Н. Социальные системы. Очерк общей теории / пер. с нем. И.Д. Газиева; под ред. Н. А. Головина. СПб.: Наука, 2007. 648 с.

Всю інформацію, яка передається між підрозділами керуючої компанії в сфері ЖКГ в процесі здійснення бізнес-процесів, можна умовно розділити на наступні види (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Інформація між підрозділами керуючої компанії в сфері ЖКГ

Планова інформація стосується планових показників діяльності керуючої компанії. Як правило, така інформація доводиться від вищого керівництва і стосується графіку проведення робіт, графіку проведення зустрічей, планових показників діяльності тощо.

Контрольно-звітна інформація міститься в формах звітності, в якій узагальнюються показники діяльності керуючої компанії в різних розрізах. В подальшому така інформація використовується в управлінні керуючою компанією та контролюючими підрозділами для оцінки ефективності використання ресурсів, досягнення планових показників, звітування перед стейкхолдерами тощо.

Проектно-кошторисна інформація стосується опису проектів, які планує або реалізує керуюча компанія; кошториси цих проектів тощо. Як правило такі інформаційні потоки є зовнішніми, оскільки робота з підготовки кошторисів та планування проектів здійснюється із залученням сторонніх організацій.

Оперативна інформація передбачає прямі вказівки керівництва через накази, доручення, розпорядження, запити про поточний стан

справ для прийняття рішень. Ця інформація використовується для узгодження дій між підрозділами, а також для коригування планів чи способів і засобів їх досягнення.

Довідкова інформація використовується для прийняття рішень і представляє собою довідкові дані про різні аспекти діяльності керуючої компанії в сфері ЖКГ та її зовнішнього середовища: законодавчі вимоги, ринкові ціни та ціни конкурентів, тарифи на послуги тощо.

Екстрена інформація стосується надзвичайних випадків, наприклад збоїв в постачанні електроенергії, теплоносіїв, водопостачання, поломки чи виведення з ладу внутрішньо-будинкових мереж та комунікацій, ліфтів тощо.

Інша інформація – інформація, яка не увійшла в попередні види, але може мати місце.

Узагальнюючи та критично оцінюючи підходи до дослідження інформаційних потоків можемо констатувати, що для дослідження інформаційних потоків в керуючих компаніях в сфері ЖКГ найбільш прийнятним є системний підхід. Відповідно до системного підходу структуру інформаційних потоків ми розглядатимемо як систему, в якій присутні керуюча компанія в сфері ЖКГ, внутрішні та зовнішні стейкхолдери. Між керуючою компанією та її стейкхолдерами існують інформаційні потоки, що в умовах діджиталізації зазнають значних змін. Інформаційні потоки керуючої компанії є не просто сукупність даних, а представляють собою одночасно з цим канали комунікації зі стейкхолдерами. Таким чином, через інформаційні потоки керуюча компанія не лише отримує інформацію для потреб управління, але й підтримує зворотній зв'язок, тобто задовольняє інформаційні запити своїх стейкхолдерів (як внутрішніх, так і зовнішніх).

З огляду на необхідність побудови комунікаційної системи керуючої компанії в сфері ЖКГ для забезпечення її взаємодії зі стейкхолдерами, пропонуємо за основу побудови такої системи взяти підхід, орієнтований на управління взаємодією зі стейкхолдерами. В межах обраного підходу варто окремо зосередити увагу на важливості поділу стейкхолдерів на внутрішніх і зовнішніх, що критично важливо з огляду на організацію інформаційних потоків керуючої компанії в сфері ЖКГ.

Класична теорія комунікації була розроблена К. Шенноном та У. Уївером<sup>380</sup> в 40-х роках ХХ століття. Модель Шеннона-Уївера включала в себе 5 елементів ланцюга комунікації: джерело інформації, передавач, канал передачі, приймач і кінцева мета. Згодом модель було переглянута і вона набула наступного вигляду: джерело, пристрій кодування, повідомлення, канал, декодер і приймач. Також Шеннон ввів визначення шуму (або перешкод), під яким тепер розуміють сукупність зовнішніх чинників, які спотворюють повідомлення. У представленій моделі, як і в класичній, існують дві сторони: відправник і одержувач, а процес їх комунікації включає чотири етапи.

Перший етап передбачає кодування думки, яку відправник хоче передати отримувачу. Кодуванням називається процес перекладу думки в найбільш доступну, з позиції відправника, форму. Кодування передбачає вибір символів і складання з них повідомлення. Символи включають в себе слова, будь-які сигнали або дії.

Другий етап процесу комунікації – це вибір відправником каналу передачі повідомлення. Це може бути телефонний дзвінок, електронний лист, особиста розмова або який-небудь інший спосіб. Прийнято розрізняти вербальні (усна передача повідомлення), письмові та невербальні (мова рухів) канали передачі.

Третій етап – це декодування, інтерпретація одержувачем значення прийнятого повідомлення.

Четвертий етап – це відповідна реакція одержувача на сприйняте послання або зворотній зв'язок. Зворотній зв'язок дозволяє відправнику переконатися в тому, що його повідомлення отримано, і сенс був зрозумілий одержувачем так, як це було задумано.

Перешкоди – це все те, що спотворює сенс переданої інформації. Причини виникнення перешкод можуть бути доволі різними: починаючи з того, що може бути поганий зв'язок під час телефонної розмови і закінчуючи психологічним настроєм одержувача, який впливає на сприйняття інформації.

Ця модель є стандартною для всіх комунікаційних процесів, не становить виключення і комунікація керуючих компаній в сфері ЖКГ зі своїми стейкхолдерами. Сучасні підприємства управляють складною системою комунікацій, де комунікація розглядається як інформаційна взаємодія між об'єктами. Саме підприємство підтримує

---

<sup>380</sup> Shannon C., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication. Urbana, 1949. 270 p.

комунікації зі своїми споживачами, посередниками і різними контактними аудиторіями. Саме тому комунікації сьогодні відіграють таку важливу роль в успішності бізнесу, а формування комунікаційної стратегії є важливим елементом стратегії розвитку підприємства.

На підприємствах комунікації прийнято ділити на зовнішні і внутрішні. Зовнішні комунікації відбуваються між підприємством і цільовими аудиторіями, з якими йому доводиться контактувати. Цільові аудиторії – це групи людей, які не належать до підприємства, кожна з яких надає певний вплив на її функціонування, тобто це стейкхолдери. Мета комунікації з кожною групою стейкхолдерів полягає в такому впливі на них, який призводить би до зміни їхньої поведінки в сторону сприятливої для компанії.

Внутрішні комунікації – це комунікації, які мають місце в межах самого підприємства між окремими працівниками або підрозділами. Оскільки будь-яка компанія ієрархічно організована, можна виділити наступні види внутрішніх комунікацій: вертикальні і горизонтальні. Вертикальні комунікації – це спілкування між керівниками і підлеглими з метою прояснення завдань, пріоритетів, очікуваних результатів, обговорення проблем підвищення ефективності роботи, збору інформації про назріваючих або існуючі проблеми, оповіщення про майбутні зміни тощо. Через вертикальні комунікації здійснюється обмін інформацією між керівниками і підлеглими. Тут можна виділити два підтипи: висхідні і низхідні комунікації.

Низхідні комунікації спрямовані зверху вниз і мають на меті:

- постановку конкретних завдань по виконанню роботи;
- забезпечення інформацією про вжиті дії та процедури на підприємстві;
- забезпечення інформацією, що стосується виконуваної роботи;
- інформування підлеглих про якість їх роботи;
- надання роз'яснювальної інформації для полегшення сприйняття цілей.

Низхідні комунікації здійснюються за допомогою різноманітних письмових (робочих матеріалів, наказів, інструкцій, розпоряджень) і усних (наказів керівників, засідань) засобів.

Висхідні комунікації практично позбавлені директивності. Необхідною умовою ефективних висхідних комунікацій є долучення працівників до процесу управління, що наділяє їх певними повноваженнями. Комунікації по висхідній траєкторії, тобто знизу

вгору, виконують функцію оповіщення про те, що відбувається на нижчих рівнях. Таким чином керівництво дізнається про поточні проблеми та ті, які можуть виникнути, на основі чого розробляються можливі варіанти вирішення таких ситуацій.

Горизонтальні комунікації – це спілкування осіб, рівних по своєму положенню в ієрархічній структурі підприємства. Основне завдання таких комунікацій полягає в координації завдань, вирішенні виникаючих проблем, обміні інформацією, вирішенні конфліктів. До горизонтальних комунікацій відносять інформаційний обмін між службами та відділами, які не перебувають в безпосередній залежності один від одного, тобто розташовуються на одному рівні управлінської ієрархії. Такі комунікації дозволяють координувати діяльність підрозділів і, тим самим, підвищувати ефективність функціонування підприємства.

Внутрішні комунікації можуть бути міжособистісними і організаційними. Міжособистісні комунікації пов'язують двох або більше осіб. Організаційні комунікації припускають, що в комунікацію вступають дві або більше групи людей, кожна з яких має свої власні інтереси.

Розглядаючи комунікацію керуючої компанії в сфері ЖКГ ми розмежуємо чотири вектори комунікації (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Вектори комунікації керуючої компанії в сфері ЖКГ

Перший вектор передбачає комунікацію керуючої компанії із іншими сторонами для надання послуг своїм клієнтам. Даний вектор охоплює комунікацію в рамках таких бізнес-процесів як підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази, робота з постачальниками, робота з споживачами та підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи. Ці бізнес-процеси забезпечують надання керуючою компанією послуг в сфері ЖКГ своїм клієнтам, що є основною діяльністю компанії.

Другий вектор комунікації охоплює бізнес-процеси, які орієнтовані на забезпечення функціонування самої керуючої компанії, тобто спрямовані на забезпечення безперервності її діяльності. Даний вектор охоплює такі бізнес процеси як підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази (тобто це активи самої керуючої компанії, які вона має у своїй власності і використовує для здійснення своїх господарських процесів), робота з постачальниками, комунікація з керівництвом та персоналом для забезпечення безперебійності протікання бізнес-процесів. Даний вектор передбачає як поєднання підходу орієнтованого на бізнес-процеси, так і підхід орієнтований на стейкхолдерів, оскільки керівництво та працівники керуючої компанії є внутрішніми стейкхолдерами керуючої компанії в сфері ЖКГ.

Третій вектор передбачає комунікацію з внутрішніми стейкхолдерами і орієнтований на донесення інформації до таких стейкхолдерів, отримання від них зворотного зв'язку і врахування їх інтересів для забезпечення здійснення бізнес-процесів керуючої компанії. Головне завдання цього вектору комунікації полягає у роботі з персоналом (включаючи топ-менеджмент) та власниками компанії з метою формування лояльного ставлення до компанії та забезпечення на цій основі підвищення ефективності роботи всього персоналу. В довгостроковому періоді лояльне ставлення внутрішніх стейкхолдерів дозволяє підвищити ефективність праці та забезпечити успішність обраної бізнес-моделі.

Четвертий вектор орієнтований на роботу із зовнішніми стейкхолдерами. Основне завдання роботи керуючої компанії по налагодженню комунікації цього вектору полягає у формуванні такої поведінки зовнішніх стейкхолдерів до керуючої компанії, яка б дозволяла досягати поставлених цілей. Це стосується роботи із клієнтами (для продовження співпраці з ними) та потенційними клієнтами (з якими можуть бути підписані договори на постачання



послуг в сфері ЖКГ), інвесторами (кошти яких можна залучити), постачальниками та підрядниками, органами державної влади та ЗМІ тощо.

Головне завдання комунікаційної роботи в цьому векторі полягає у формуванні позитивного іміджу керуючої компанії для забезпечення успішності її функціонування. Для успішної діяльності керуючої компанії в сфері ЖКГ у комунікаціях із стейкхолдерами ключову роль відіграє комунікаційна стратегія, яка зазнає значних змін в умовах діджиталізації бізнес-середовища. Комунікаційна стратегія підприємства представляє собою інструмент комплексного впливу компанії на внутрішнє та зовнішнє середовище для того, щоб створити вигідні умови для діяльності на ринку. Комунікаційна стратегія керуючої компанії в сфері ЖКГ передбачає з одного боку вплив на стейкхолдерів, а з іншого – отримання від них зворотного зв'язку у відповідь на свою діяльність. Обидві складові рівнозначно важливі; їх єдність дозволяє говорити про комунікаційну стратегію як про систему.

Досліджуючи канали облікових комунікацій В.В. Муравський зазначає, що “Внутрішньосистемні комунікації передбачають передачу облікової інформації між різними етапами її обробки за допомогою методичних прийомів обліку”<sup>381</sup>. Але вектори комунікації керуючої компанії в сфері ЖКГ охоплюють набагато ширший спектр інформації, ніж генерується системою бухгалтерського обліку. Тобто система бухгалтерського обліку не здатна зафіксувати усі інформаційні потоки в керуючій компанії. Бухгалтерський облік, к інструмент формалізації даних в цьому випадку стає неефективним. Муравський В.В. з цього приводу зазначає “Проте формалізацію інформаційних маршрутів доцільно застосовувати лише стосовно організації фінансового обліку та податкових розрахунків. Дерегламентация комунікацій в обліку може стати причиною інформаційних дисбалансів, що в кінцевому підсумку призведе до викривлення загальнодоступної фінансової інформації. Натомість передачу внутрішніх даних, як і сам управлінський облік, доречно проектувати з мінімальним рівнем формалізації. Повна формалізація комунікаційних маршрутів в управлінському обліку може обмежити доступ менеджерів до неактуальної інформації з позиції організаторів облікової системи, але потрібної для прийняття ефективних

---

<sup>381</sup> Муравський В.В. Канали облікових комунікацій та комп'ютерно-комунікаційні технології. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/tmp/pdf/24.pdf>

управлінських рішень”<sup>382</sup>. Система бухгалтерського обліку може бути використана для налагодження каналів комунікації щодо фінансової інформації та бізнес-процесів, що генерують таку інформацію, проте для решти бізнес-процесів, що не містять фінансової інформації, доцільно мінімізувати формалізацію.

З огляду на те, що комунікаційні канали виходять за межі бухгалтерського обліку як складової інформаційної системи керуючої компанії в сфері ЖКГ, необхідно будувати комунікаційну стратегію керуючої компанії, що базуватиметься не лише на фінансових показниках. Підприємства різних форм господарювання в Україні для комунікації із стейкхолдерами використовують звітність, і переважно це звітність фінансового характеру. Проте фінансова звітність за своїм змістовним наповненням не відповідає потребам комунікації керуючої компанії зі своїми стейкхолдерами та не забезпечує задоволення їх інформаційних потреб в частині нефінансової інформації. Така невідповідність цілям співпраці із стейкхолдерами та основного комунікаційного каналу через фінансову звітність зумовлює необхідність кардинальної перебудови комунікаційної стратегії керуючих компаній в сфері ЖКГ.

Комунікаційна стратегія керуючої компанії розробляється як для успішного функціонування на ринку і надання послуг існуючим клієнтам, так і для залучення нових. Розробка комунікаційної стратегії здійснюється виходячи з етапу життєвого циклу керуючої компанії, стану ринку та інтересів стейкхолдерів. В ході розробки комунікаційної стратегії здійснюється аналіз завдань, формування повідомлень, і визначення основних каналів, за допомогою яких згодом буде здійснюватися комунікація між керуючою компанією та стейкхолдерами.

Комунікації виникають на стику інтересів, як відповідь на взаємні потреби. Комунікаційна політика керуючої компанії, являє собою сукупність заходів і дій по встановленню, підтримці і розвитку зв'язків із стейкхолдерами. Елементами комунікаційної політики може бути медійна реклама, спонсорство, благодійність, промо-акції та інші заходи, сувенірна продукція, різні прес-релізи, сайт компанії тощо. Окресливши вектори комунікації керуючої компанії в сфері ЖКГ пропонуємо процес формування комунікаційної стратегії

---

<sup>382</sup> Муравський В.В. Канали облікових комунікацій та комп'ютерно-комунікаційні технології. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/tmp/pdf/24.pdf>

керуючої компанії розглядати як систему з десяти елементів, що наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Етапи формування комунікаційної стратегії керуючої компанії в сфері ЖКГ

Етап	Назва етапу	Сутність етапу
1	Аналіз потреби в комунікаційній стратегії	Необхідно визначити чи потрібна комунікаційна стратегія та якою є мета її розробки
2	Визначення стратегічних цілей керуючої компанії	Визначення та конкретизація стратегічних цілей керуючої компанії в сфері ЖКГ відповідно до яких розроблятиметься комунікаційна стратегія
3	Визначення стратегічних цілей співпраці зі стейкхолдерами (групами стейкхолдерів)	Конкретизація стратегічних цілей до рівня взаємодії зі стейкхолдерами або групою стейкхолдерів, на яких буде орієнтована комунікаційна стратегія
4	Визначення ключових стейкхолдерів	Визначення ключових стейкхолдерів дозволяє виділити коло зацікавлених осіб, на яких буде спрямована комунікація
5	Визначення інструментів комунікації для кожної групи стейкхолдерів	Для кожної групи стейкхолдерів потрібно обрати інструмент (канал) комунікації, який найкраще підходить для налагодження інформаційного потоку
6	Формулювання ключового повідомлення	Формулювання ключової інформації, яка буде передаватись стейкхолдерам через канали комунікації
7	Визначення часових параметрів комунікації	Визначення часових параметрів комунікації дозволяє організувати комунікаційні кампанії чітко та відповідно до встановлених термінів
8	Розробка плану комунікації	Розробка чіткого плану комунікації з чітким таймінгом меседжів в розрізі кожної групи стейкхолдерів
9	Впровадження плану комунікації	Безпосередня реалізація етапів та дій плану комунікації зі стейкхолдерами
10	Оцінка ефективності комунікаційної стратегії	Оцінка результатів реалізації комунікаційної стратегії

*Етап 1.* Аналіз потреби в комунікаційній стратегії. Керуюча компанія має проаналізувати свою взаємодію зі стейкхолдерами та потреби у взаємодії з ними, на основі чого приймається рішення про необхідність побудови комунікаційної стратегії. Зазвичай в керуючих компаніях в сфері ЖКГ є елементи комунікаційної стратегії, які вони використовують для взаємодії із стейкхолдерами. Зокрема, це контакти з клієнтами, постачальниками, працівниками. На основі аналізу цих інформаційних потоків необхідно визначити доцільність формування комунікаційної стратегії. На користь формування такої

стратегії може свідчити факт наявності певних комунікаційних каналів, але їх неефективність чи відсутність бажаного результату. В цьому випадку необхідно сформувавши комунікаційну стратегію для отримання належного комунікаційного каналу для прямого та зворотного зв'язку із стейкхолдерами компанії.

*Eman 2.* Визначення стратегічних цілей керуючої компанії. Успішна комунікаційна стратегія може бути сформована лише в тому випадку, якщо керуюча компанія має чіткі стратегічні цілі. Залежно від стратегічних цілей буде відрізнятися і комунікаційна стратегія, яка включає цільову аудиторію (певну групу стейкхолдерів або окремих стейкхолдерів), канали комунікації, показники ефективності комунікаційної стратегії.

*Eman 3.* Визначення стратегічних цілей співпраці зі стейкхолдерами (групами стейкхолдерів). Керуюча компанія в сфері ЖКГ після визначення стратегічних цілей повинна проаналізувати як взаємодія зі стейкхолдерами може сприяти їх досягненню. На цьому етапі необхідно визначити та структурувати взаємодія з якими групами стейкхолдерів буде сприяти досягненню конкретних стратегічних цілей і визначити, яка саме поведінка стейкхолдерів є бажаною для досягнення цих цілей.

*Eman 4.* Визначення ключових стейкхолдерів. Після того, як було визначено які саме стейкхолдери чи групи стейкхолдерів можуть сприяти досягненню стратегічних цілей, необхідно визначити ключових стейкхолдерів. Саме на ключових стейкхолдерів буде орієнтована комунікаційна стратегія з метою донести до них потрібну інформацію, що відповідатиме їх інформаційним запитам. З іншого боку, можливим буде отримання зворотного зв'язку від ключових стейкхолдерів та врахування їх інтересів при прийнятті рішень. Це забезпечить формування лояльності стейкхолдерів до керуючої компанії і сприятиме досягненню стратегічних цілей.

*Eman 5.* Визначення інструментів комунікації для кожної групи стейкхолдерів. Для кожного стейкхолдера чи групи стейкхолдерів необхідно обрати такі інструменти комунікації, які забезпечать формування якісного інформаційного каналу та інформаційного потоку. Особливу роль на цьому етапі відіграє діджиталізація, яка дозволяє проводити комунікацію багатьма способами, що в результаті сприяє підвищенню ефективності комунікаційної політики. Сьогодні доступні багато різних цифрових способів комунікації за допомогою як класичного інтернет-зв'язку і телефонії,

так і з використанням пристроїв з інтернету речей. Вибір того чи іншого інструменту комунікації формуватиме відповідний канал комунікації та отримання зворотного зв'язку від стейкхолдера.

*Етап 6.* Формулювання ключового повідомлення. Розробка ключових повідомлень дозволяє керуючій компанії інформувати стейкхолдерів про цілі своєї діяльності, напрями розвитку, результати діяльності в цілому та по окремих проектах зокрема. Для кожної групи стейкхолдерів будуть формуватися власні специфічні інформаційні повідомлення, які відповідатимуть або на інформаційний запит стейкхолдера, або доноситимуть до нього інформацію, що сприятиме досягненню цілей керуючої компанії.

В ході розробки комунікаційної стратегії відбувається аналіз існуючого образу керуючої компанії в свідомості споживачів, виявлення стратегічних завдань, визначення інформаційних трендів і медіа-каналів, за допомогою яких буде здійснюватися комунікація та передаватися інформація. Крім цього, розробляється комплекс комунікаційних програм і PR-заходів, через які буде передаватися образ компанії в інформаційному просторі.

В загальному серед цілей комунікаційної стратегії виділяють наступні. Конвенціональна мета – досягнення консенсусу між усіма учасниками комунікаційного процесу. Конфліктна мета – усунення розбіжностей між брендом, товаром і цільовою аудиторією. Маніпуляційна мета – захоплення смислового простору комунікації з метою нав'язати учаснику комунікації свою комунікативну стратегію і відповідно своє бачення реальності.

Вважаємо, що метою комунікаційної стратегії керуючої компанії з огляду на стейкхолдероорієнтований підхід є саме конвенціональна мета – тобто досягнення консенсусу між усіма учасниками комунікаційного процесу з точки зору задоволення їх інформаційних запитів. В результаті успішної реалізації комунікаційної стратегії стейкхолдери матимуть задоволені інформаційні запити, а керуюча компанія сприятливо налаштованих до себе стейкхолдерів.

Завдання комунікаційної стратегії формуються щодо поставлених цілей, враховуючи потреби керуючої компанії. Зокрема до таких завдань можна віднести: підвищення впізнаваності бренду керуючої компанії в сфері ЖКГ; збільшення інформованості потенційних клієнтів про діяльність та послуги в сфері ЖКГ які надає керуюча компанія; донесення будь-яких повідомлень до конкретних груп споживачів; нейтралізація негативу в сприйнятті керуючої

компанії з боку споживачів послуг; збільшення кількості запитів по вхідних каналах комунікації; зміцнення зв'язків з партнерами та контрагентами.

*Eman 7.* Визначення часових параметрів комунікації. Необхідно створити хронологію комунікації, щоб інформаційні потоки між керуючою компанією та стейкхолдерами були структуровані. Якщо об'єктом комунікації є термінові повідомлення про неполадки у внутрішньо-будинкових мережах, то така інформація повинна передаватись із максимальною швидкістю для своєчасного оперативного реагування. У випадку, коли мова йде про результати діяльності за певний період, то таку інформацію доцільно доносити у формі звітів, які мають складатись та публікуватись на певній систематичній основі і з певною періодичністю.

*Eman 8.* Розробка плану комунікації. Ретельна підготовка початкового плану комунікації надзвичайно важлива в процесі створення нової комунікаційної стратегії. Якщо керуюча компанія прагне задовольнити інформаційні запити своїх ключових стейкхолдерів, вона повинна визначити, які інструменти комунікації вона буде використовувати щодо конкретних ключових стейкхолдерів. Також необхідно передбачити частоту передачі повідомлень та отримання зворотного зв'язку.

Підсумком розробки комунікаційної стратегії є створення плану маркетингових комунікацій, який являє собою програму дій, в вигляді набору комплексно реалізованих заходів.

Будь-яка комунікаційна стратегія складається з трьох компонентів, виділених: ринкова (маркетингова) стратегія; креативна стратегія; медійна стратегія.

Ринкова стратегія – це основа, на якій будується будь-яка комунікація, вона базується на ретельному аналізі ринку (знання про ринок, потенційних споживачів, тенденції, конкурентів, актуальні послуги тощо). Інформація, зібрана на етапі розробки ринкової стратегії, є основою для розробки концепцій позиціонування і комунікації керуючої компанії.

Креативна стратегія – стратегічне формування образу бренду, засноване на моделі сприйняття бренду цільовою аудиторією, а також розробка елементів бренду. Креативна стратегія містить ключову креативну ідею, яка стане основою комунікації споживача з брендом. Вона визначає ключові особливості побудови комунікації; показує що саме і як необхідно «сказати» потенційному споживачеві, щоб

привернути його увагу до послуги, переконати в доцільності і вигідності укладення угоди.

Медійна стратегія – це вибір носіїв для рекламно-інформаційних повідомлень, за допомогою яких буде безпосередньо здійснюватися комунікація з цільовою аудиторією, а також визначається роль кожного носія в загальній комунікаційній стратегії.

*Етап 9.* Впровадження плану комунікації. Після того, як в керуючій компанії було розроблено перелік ідей для своєї комунікаційної стратегії, необхідно вибрати найкращі варіанти та реалізувати їх.

*Етап 10.* Оцінка ефективності комунікаційної стратегії. Оцінка реалізованої комунікаційної стратегії – це єдиний спосіб переконатися в досягненні поставлених цілей щодо комунікації зі стейкхолдерами. Оцінка отриманих результатів здійснюється шляхом їх порівняння із поставленими цілями. Якщо цілі були досягнуті, то комунікаційна стратегія була вдалою. Якщо цілі не досягнуті – необхідно провести аналіз і виявити на якому етапі були допущені помилки.

Для того, щоб своєчасно скоригувати і збільшити ефективність реклами і PR в рамках розробки комунікаційної стратегії, визначається набір ключових показників ефективності PR-активності (KPI). Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) – це показники діяльності підрозділу (підприємства), які допомагають організації в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників ефективності дає керуючій компанії можливість оцінити ефективність реалізації комунікаційної стратегії.

Основним комунікативним каналом, через який підприємство може донести інформацію до своїх стейкхолдерів є звітність підприємства. Сучасна фінансова звітність, яку складають підприємства в Україні орієнтована на те, щоб задовольнити інтереси широкого кола користувачів такої інформації, але в основному вона орієнтована на тих стейкхолдерів, які мають фінансовий інтерес. Для задоволення інформаційних запитів податкових органів окремо складається податкова звітність. Проблемним залишається питання задоволення інформаційних запитів користувачів, які не мають фінансового інтересу. Як зазначає Яцко М.В.: “Зокрема таким користувачем може бути в цілому суспільство, його окремі громадяни, що безпосередньо не мають фінансового інтересу в

діяльності підприємства”<sup>383</sup>. Діяльність керуючої компанії в сфері ЖКГ представляє інтерес для широкого кола стейкхолдерів, а фінансова звітність підприємства, яка підлягає оприлюдненню, не відповідає їх інформаційним запитам. Важливість фінансової звітності підприємства як інструменту комунікації підтверджується і наступною тезою: “Підприємство, як складана система яка характеризується відносною закритістю внутрішніх операцій та фактів господарського життя, повинно інформувати ринок та його учасників про свою діяльність в частині найважливіших показників. Таке інформування відбувається в системі розкриття інформації, яке може бути як за ініціативою підприємства так і інших осіб (журналістів, аналітиків, оглядачів, ін.). Оприлюднення фінансової звітності виступає окремим елементом системи розкриття інформації”<sup>384</sup>.

На важливості звітності як інструмента комунікації підприємства, через який воно інформує користувачів про свою діяльність наголошує і П. Хомин “звітність є самостійною системою подання даних, необхідних для інформаційного забезпечення менеджменту і в жодному разі не може вважатись складовим елементом (прийомом) бухгалтерського обліку”<sup>385</sup>. Можемо продовжити дану думку і стверджувати, що звітність є системою подання даних не лише для менеджменту, а в першу чергу для стейкхолдерів. Менеджмент керуючої компанії має можливість отримувати оперативну інформацію безпосередньо із системи бухгалтерського обліку чи інших складових інформаційної системи. Стейкхолдери не мають такої можливості в силу обмеженого доступу до інформації, тому головним джерелом інформації про діяльність керуючої компанії є саме її звітність, що підлягає оприлюдненню.

Голінач Л.І. звітність підприємства безпосередньо розглядає як інструмент комунікації не лише на рівні самої компанії, а на рівні

---

<sup>383</sup> Яцко М.В. Особливості розкриття інформації для зовнішніх користувачів без фінансового інтересу через процес оприлюднення. URL:

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/1147/3/ОСОБЛИВОСТІ%20РОЗКРИТТЯ%20ІНФОРМАЦІЇ%20ДЛЯ%20ЗОВНІШНІХ%20КОРИСТУВАЧІВ%20БЕЗ%20ФІНАНСОВОГО%20ІНТЕРЕСУ%20ЧЕРЕЗ%20ПРОЦЕС%20ОПРИЛЮДНЕННЯ.pdf>

<sup>384</sup> Яцко М.В. Особливості розкриття інформації для зовнішніх користувачів без фінансового інтересу через процес оприлюднення. URL:

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/1147/3/ОСОБЛИВОСТІ%20РОЗКРИТТЯ%20ІНФОРМАЦІЇ%20ДЛЯ%20ЗОВНІШНІХ%20КОРИСТУВАЧІВ%20БЕЗ%20ФІНАНСОВОГО%20ІНТЕРЕСУ%20ЧЕРЕЗ%20ПРОЦЕС%20ОПРИЛЮДНЕННЯ.pdf>

<sup>385</sup> Хомин П. Облікове забезпечення звітності про фінансові результати має бути методологічно обґрунтованим. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2004. № 6. С. 9-15.



суспільства в цілому. “Фінансову звітність можна вважати одним з інструментів інститутів суспільства, який підтримує функціонування економіки країни. Це є можливим, оскільки звітність бізнес-одиниць є головним комунікативним засобом між підприємствами, організаціями та іншими економічними інститутами”<sup>386</sup>. В той же час Голінач Л.І. зазначає про невідповідність існуючої звітності потребам користувачів. “Отже, композиція фінансової звітності також не відповідає повністю потребам її користувачів та визначає потребу формування додаткових звітних форм для відображення всіх аспектів господарської діяльності. З цих причин підприємства формують інформацію про сфери діяльності, результати яких неповністю відображає фінансова звітність, створюючи додаткові звіти про функціонування бізнесу. Це можна довести шляхом аналізування розвитку та формування звітних форм в історичному аспекті”<sup>387</sup>.

Така невідповідність звітності підприємств інформаційним запитам стейкхолдерів сформувалася в результаті того, що форми звітності затверджуються на рівні держави. Держава, як стейкхолдер підприємств, зацікавлена у своєчасності та повноті сплати податків, а тому основний акцент у відображенні інформації у звітності робився на доходах і витратах. З іншого боку, для забезпечення дотримання інтересів інвесторів розкриття інформації про доходи і витрати також було превалюючим. В результаті цього, при розробці звітності як інструменту комунікації інтереси широкого кола стейкхолдерів не враховувалися. “Через низький рівень розвитку правових відносин такі економічні агенти, як трудовий колектив, споживачі, суспільство в особі населення, до уваги не бралися”<sup>388</sup>.

Галузева специфіка діяльності підприємств також не врахована при розкритті інформації у фінансовій звітності. Керуючі компанії в сфері ЖКГ належать до сфери послуг, при чому послуги ці є досить специфічними, оскільки керуюча компанія є посередником між замовником та виконавцем таких послуг (робіт). Про цей недолік фінансової звітності в Україні зазначає і Гринчишин Я.М. “Форми фінансової звітності для всіх суб’єктів господарювання України, крім

---

<sup>386</sup> Голінач Л.І. Еволюція корпоративної звітності підприємств. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27\\_1\\_2019ua/8.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_1_2019ua/8.pdf)

<sup>387</sup> Голінач Л.І. Еволюція корпоративної звітності підприємств. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27\\_1\\_2019ua/8.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_1_2019ua/8.pdf)

<sup>388</sup> Голінач Л.І. Еволюція корпоративної звітності підприємств. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27\\_1\\_2019ua/8.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_1_2019ua/8.pdf)

банків, є уніфікованими, тобто такими, що не враховують особливості діяльності окремих галузей”<sup>389</sup>.

Для розширення інформативності звітності підприємств в Україні були внесені зміни на законодавчому рівні і запроваджено звіт про управління. Відповідно до Закону України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” звіт про управління – документ, що містить фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності<sup>390</sup>. Запровадження даної форми звітності мало на меті наблизити вітчизняне законодавство до законодавства ЄС в частині звітування компаній, яке регламентується Директивою 2013/34/ЄС<sup>391</sup>.

Дана форма звітності поєднує фінансові та нефінансові показники, але Міністерством фінансів України не затверджено типової форми даного звіту. Кожне підприємство на власний розсуд обирає зміст, форму та структуру звіту, таким чином, маючи повну свободу у розкритті інформації про управління компанією. В той же час, виходячи із самої назви звіту, він орієнтований на користувачів, які зацікавлені саме в інформації про управління компанією та підходами до формування і реалізації системи управління в ній. Така інформація може бути цікава таким стейкхолдерам, як існуючі та потенційні інвестори, які зацікавлені у здійсненні інвестицій і тому бажають отримати максимально повну інформацію про модель управління керуючою компанією в сфері ЖКГ. Таким чином, даний звіт орієнтований на досить вузьке коло стейкхолдерів і забезпечує додаткове розкриття інформації та забезпечення інформаційних потреб саме цих стейкхолдерів. Поза увагою залишаються решта груп стейкхолдерів, які мають нефінансовий інтерес і зацікавлені в інформації про бізнес-процеси, які забезпечують стабільність функціонування керуючої компанії.

Для розкриття детальної інформації про господарську діяльність сьогодні для українських підприємств доступна форма фінансової

---

<sup>389</sup> Гринчишин Я.М. Роль галузевої фінансової звітності у задоволенні інформаційних потреб зовнішніх користувачів. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/rol-galuzzevoi-finsansovoi-zvitnosti-u-zadovolenni-informaciynih-potreb-zovnishnih-koristuvachiv.html>

<sup>390</sup> Закону України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні”. Верховна Рада України – веб сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

<sup>391</sup> Директива 2013/34/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу від 26 червня 2013 року про щорічну фінансову звітність, консолідовану фінансову звітність та пов’язані з ними звіти певних типів компаній, що вносить зміни до Директиви 2006/43/ЄС Європейського Парламенту та Ради та скасовує Директиву Ради 78/660/ЄЕС і 83/349/ЄЕС. *Офіційний вісник Європейського Союзу.*

звітності № 5 “Примітки до річної фінансової звітності”, затверджена Міністерством фінансів України. Основні форми звітності відображають досить стислу інформацію, а у Формі № 5 компанія може деталізувати інформацію про різні аспекти своєї діяльності без перевантаження основних форм. Маренич Т.Г. зауважує, що “Примітки у закордонній практиці обліку є основним джерелом інформації про підприємство для зовнішніх користувачів, де розкривається вся суттєва інформація, яка впливає на поточний фінансовий результат і фінансовий стан, а також та, яка, як очікується, вплине на майбутні події”<sup>392</sup>. У вітчизняному законодавстві примітки до річної фінансової звітності є окремою повноцінною формою звітності, але фактично вони є допоміжною звітністю, в якій компанія може розкривати деталізовану інформацію про свою діяльність, що не знаходить свого відображення в решті форм фінансової звітності. З огляду на це вважаємо, що саме примітки до річної фінансової звітності на сьогодні є потенційно найкращим каналом комунікації підприємстві зі своїми стейкхолдерами.

Розкриття інформації про бізнес-процеси для задоволення інформаційних запитів стейкхолдерів керуючої компанії в сфері ЖКГ, використовуючи примітки до річної фінансової звітності, може стати ефективним каналом комунікації керуючої компанії зі своїми стейкхолдерами. Комунікаційна стратегія, побудована на поєднанні формалізованої інформації системи бухгалтерського обліку про фінансові показники діяльності та неформалізованої інформації про бізнес-процеси, орієнтованої на задоволення інформаційних запитів різних груп стейкхолдерів, через примітки до річної фінансової звітності, як інструмент комунікації, забезпечить досягнення цілей керуючої компанії в управлінні стейкхолдерами.

---

<sup>392</sup> Маренич Т.Г. Проблеми розкриття інформації у примітках до фінансової звітності. URL: [http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2016/06/apie\\_2016\\_r01\\_a10.pdf](http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2016/06/apie_2016_r01_a10.pdf)

### **3.2. Розкриття інформації про діяльність керуючих компаній у сфері ЖКГ як базис здійснення її контролю**

Умови невизначеності, у яких розвивається та функціонує сучасний бізнес, визначають потреби зниження інформаційних ризиків, адже саме вони причиняють хибне уявлення суб'єктів управління про можливості та загрози діяльності у майбутньому. В цьому ж середовищі функціонують і керуючі компанії у сфері ЖКГ, оскільки їх комерційній діяльності притаманні ризики, описані нами у попередніх розділах.

Зняти таку невизначеність може удосконалення інформаційного забезпечення ухвалення господарських рішень стейкхолдерами керуючих компаній, зокрема через механізми розкриття інформації про її діяльність у фінансовій звітності.

Наприклад, ОСББ щоквартально подають фінансову звітність за скороченою формою у складі Балансу за формою № 1-м та Звіту про фінансові результати за формою форма № 2-м. Реципієнтом такої звітності є органи державної статистики України. Разом з тим, вважаємо, що виходячи зі значного соціально-економічного значення діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ доречним є розкриття інформації та її оприлюднення у складі повного пакету фінансової звітності. Можемо пояснити це тим, що керуючі компанії сукупно акумулюють значні кошти населення та забезпечують належне житлово-комунальне обслуговування населення, задовольняючи тим самим його базові потреби.

Форми 1-4 фінансової звітності складаються на основі застосування обраної концептуальної основи складання фінансової звітності – національні стандарти бухгалтерського обліку П(С)БО або Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS, IAS). Дослідження практики діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ дозволило встановити, що переважно вони керуються національною концептуальною основою складання фінансової звітності. У зв'язку з цим при складанні вказаних форм керуючі компанії базуються на Методичних рекомендаціях щодо заповнення форм фінансової звітності, затверджених Наказом Міністерства фінансів України від

28.03.2013 р. № 433<sup>393</sup>. В цілому виконання даного наказу, хоча і передбачає застосування професійного судження, проте, формалізує показники фінансової звітності до цифрових показників за чітко вказаними статтями. Тому забезпечити реалізацію інформаційних інтересів стейкхолдерів керуючої компанії здатні примітки до фінансової звітності або пояснювальна записка як невід’ємний елемент фінансової звітності.

В даному дослідженні звернемо увагу саме на неформалізоване розкриття інформації про діяльність керуючої компанії, саме таке розкриття знижує ризик неоднозначної інтерпретації показників фінансової звітності. Крім того, враховуючи вимоги чинного законодавства щодо вибору концептуальної основи складання фінансової звітності вважаємо за доцільне обрати національну концептуальну основу – тобто положення (стандарт) бухгалтерського обліку, затверджені наказами Міністерства фінансів України.

Перш за все, у примітках до фінансової звітності розкривається значна частина питань, які дозволяють взагалі оцінити внутрішнє середовище формування облікових даних та міркування щодо узагальнення суттєвої інформації про діяльність керуючої компанії. В цілому до форми приміток до річної фінансової звітності вимог ні національні, ні міжнародні стандарти не встановлюють, залишаючи їх форму довільною. Проте, у національній практиці така форма все ж існує. Тому для цілей упорядкування розкриття інформації про діяльність керуючої компанії ми вивчимо існуючу форму №5 фінансової звітності. Форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності» затверджена Наказом Міністерства фінансів України № 302 та містить мінімальний перелік показників, які слід розкрити у пояснення статей основних форм фінансової звітності.

В контексті окремих розділів приміток і буде побудовано викладення результатів даного дослідження (крім розділів IV, X, XI, XII, XIV, XV<sup>394</sup>). Однак, почати слід з розкриття загальної інформації щодо концептуальних засад бухгалтерського обліку керуючої

---

<sup>393</sup> НАКАЗ Міністерства фінансів України від 28.03.2013 р. № 433 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо заповнення форм фінансової звітності». Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13/conv#Text>

<sup>394</sup> Розділ IV «Фінансові інвестиції» призначений для розкриття інформації про зміни у вартості фінансових інвестицій протягом року та їх залишки на кінець звітного року. Розділ XI «Будівельні контракти» заповнюють, як правило, підрядні будівельні організації. Розділ XII «Податок на прибуток» розшифровує інформацію про формування відстрочених податкових активів та відстрочених податкових зобов’язань. Розділ XIV «Біологічні активи» та Розділ XV «Фінансові результати від первісного визнання

компанії у сфері ЖКГ.

Так, відповідно до п. 6 розділу IV Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»<sup>395</sup> та п. 22 П(С)БО 6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах»<sup>396</sup>, «підприємство повинно висвітлювати обрану облікову політику шляхом опису: принципів оцінки статей звітності; методів обліку щодо окремих статей звітності»<sup>397</sup>. Крім того, «у разі зміни в обліковій політиці підприємству слід розкривати: причини та суть зміни; суму коригування нерозподіленого прибутку на початок звітного року або обґрунтування неможливості її достовірного визначення; факт повторного подання порівнянної інформації у фінансових звітах або недоцільність її переобрахунку»<sup>398</sup>. Наприклад, враховуючи обсяги діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ, зміни облікової політики можуть суттєво змінити показники фінансової звітності, особливо облікові оцінки активів та величину нерозподіленого прибутку.

При цьому керуюча компанія розкриває інформацію у примітках до фінансової звітності у довільній формі, якщо така інформація є суттєвою та полегшує однозначне розуміння показників інших форм фінансової звітності щодо майна та джерел його утворення, фінансових результатів діяльності, руху грошових коштів та структури і динаміки власного капіталу компанії.

Почнемо з Розділу I «Нематеріальні активи», де керуючій компанії слід розкрити інформацію про первісну (переоцінену) вартість та накопичену амортизацію нематеріальних активів на початок та кінець звітного року, а також динаміку цих показників за різними типами операцій (в розрізі видів нематеріальних активів).

Окрім інших нематеріальних активів, характерних для компаній переважного числа галузей економіки, даний розділ приміток до

---

та реалізації сільськогосподарської продукції та додаткових біологічних активів» заповнюють підприємства, що здійснюють сільськогосподарську діяльність з веденням обліку біологічних активів

<sup>395</sup> Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

<sup>396</sup> Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 6 "Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах", затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 28.05.99 р. № 137. Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0392-99#Text>

<sup>397</sup> Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

<sup>398</sup> Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 6 "Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах", затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 28.05.99 р. № 137. Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0392-99#Text>

фінансової звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ повинен містити інформацію про нематеріальні активи, пов'язані з функціонуванням онлайн-платформи для обслуговування споживачів.

Первісна вартість онлайн-платформи, створеної сторонніми підрядниками, формується згідно з вимогами п.11 П(С)БО 8 «Нематеріальні активи»<sup>399</sup>. Якщо ж керуюча компанія у сфері ЖКГ буде створювати таку платформу власними силами, тоді первісна вартість визначатиметься із застосуванням п. 17 вказаного П(С)БО.

Введення в експлуатацію програмних продуктів, модулів та онлайн-платформ, що використовуються для обслуговування споживачів буде відображатися як надходження нематеріальних активів. Так, у рядках 010-070 графи 5 слід відобразити придбання або отримання нематеріальних активів. Програмні модулі можуть бути створені у результаті їх розробки, придбані у сторонніх розробників тощо. Такі програмні модулі будуть відображатися з дебетом рахунку 125 «Авторське та суміжні з ним права» та кредитом рахунку 154 «Придбання (створення) нематеріальних активів».

В цьому разі користувачі звітної інформацію отримають уявлення про розширення складу нематеріальних активів, адже розширення програмних можливостей обслуговування споживачів житлово-комунальних послуг підвищує рівень обслуговування та відповідає трендам трансформації сфери послуг в часи цифровізації. Як правило, це означає розширення функціоналу програмних продуктів та хмарних сервісів, приєє поліпшенню обслуговування та взаємодії зі споживачами, а отже свідчить про якісні зміни у діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ.

А ось використання програмного забезпечення та онлайн-платформ для обслуговування споживачів відобразатиметься через механізм амортизації шляхом формування показника накопиченої амортизації.

Так, відповідно до П(С)БО 8, з місяця, наступного за місяцем, в якому онлайн-платформа буде введена в експлуатацію, почне нараховуватися амортизація за методом, який керуюча компанія обирає самостійно, враховуючи очікувану інтенсивність отримання економічних вигід в майбутньому. Переважно це прямолінійний метод, адже показник накопиченої амортизації за такими активами, є

---

<sup>399</sup> Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 "Нематеріальні активи", затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 18.10.99 р. № 242. Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text>

достатньо суб'єктивною характеристикою стану нематеріальних активів, оскільки фізичного зношення вони не зазнають, а обсяги спожитої корисності не є однозначно вимірними. Тому в обліковій політиці керуючої компанії слід визначити мінімальний термін використання онлайн-платформи з конкретним пакетом прикладного програмного забезпечення.

У таблиці 3.2 продемонстровано порядок формування показників приміток до річної фінансової звітності в частині відображення онлайн-платформи та пов'язаного з її обслуговуванням програмного забезпечення у складі окремої групи нематеріальних активів.

Інформація цього розділу повинна аналізуватися разом з інформацією з розділів III та XIII приміток, адже таким чином можливо оцінити інтенсивність відновлення складу нематеріальних активів та операції їх поліпшення.

Разом з тим, виходячи з вимог П(С)БО 8 та враховуючи потребу отримання стейкхолдерами релевантної інформації додатково слід розкрити вартість нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності (наприклад, тут доречно розкривати інформацію про вартість використання доменного імені). Це дозволить стейкхолдерам отримати розуміння економічних вигід, які керуюча компанія використовує у вигляді нематеріальних активів без права власності, адже такі активи здатні генерувати інші економічні вигоди у бізнес-процесах обслуговування клієнтів. В цьому ж ключі слід розкрити інформацію про накопичену амортизацію нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності.





Значною частиною активів керуючої компанії є її матеріально-технічна база, представлена переважно основними засобами. Інформація про них має виключне значення для стейкхолдерів, адже саме матеріально-технічна база дозволяє керувачим компаніям у сфері ЖКГ надавати значну частину житлово-комунальних послуг. Проте, як було описано у п. 2.3, частина матеріально-технічної бази такої компанії може належати їй на правах власності, а частина – ні. Ці об'єкти є носіями різних ризиків, адже об'єкти, придбані на мовах фінансової оренди або взяті у операційну оренду, можуть бути втрачені при порушенні договірних зобов'язань. Крім того, вони можуть генерувати деліктні зобов'язання у вигляді штрафних санкцій при порушенні умов або строків використання.

У зв'язку з цим, розкриття інформації про стан та рух матеріально-технічної бази керуючої компанії у сфері ЖКГ знижує рівень невизначеності рішень стейкхолдерів на основі отримання ними розуміння властивих ризиків середовища функціонування такої компанії. Тому перейдемо до розгляду Розділу II «Основні засоби» приміток до річної фінансової звітності.

Виходячи з приналежності основних засобів та нематеріальних активів до необоротних активів керуючої компанії, у даному розділі інформація розкривається за тією ж логікою.

Проте, склад матеріально-технічної бази керуючої компанії у сфері ЖКГ є суттєво ширшим, порівняно зі складом нематеріальних активів, а тому розкриття відповідних показників має бути більш деталізоване для зниження неоднозначності інтерпретації показників звітності керуючої компанії щодо її майнового стану та фондоозброєності. Це пояснюється значенням відповідного бізнес-процесу підтримки функціонування матеріально-технічної бази в системі економічної діяльності досліджуваних суб'єктів.

У таблиці 3.3 продемонстровано порядок формування показників приміток до річної фінансової звітності в частині відображення матеріально-технічної бази у складі основних засобів.

Таблиця 3.3. Рекомендації щодо розкриття інформації про вартість та зміни вартості матеріально-технічної бази керуючої компанії у примітках до фінансової звітності (на прикладі формалізованого розділу II Приміток до річної фінансової звітності)

Групи основних засобів	Залишок на початок року		Найбільше за рік		Періодична (доопиана +, змінна -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік		Витрати від зменшення корисності		Інші зміни за рік		Залишок на кінець року	
	первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
<->																
Будівля, споруди та інше нерухоме майно	Сальдо на кінець року	Сальдо на кінець року	Введення в експлуатацію об'єктів матеріально-технічної бази	Сума дооцінок первісної вартості матеріально-технічної бази	Зміна суми накопиченої амортизації у зв'язку з дооцінкою об'єктів матеріально-технічної бази	Сума первісної вартості об'єктів матеріально-технічної бази	Сума накопиченої амортизації за об'єктами матеріально-технічної бази	Сума амортизації, шардована за рік	Сума втрачених профітних змінних зобов'язань	Сума зростання або зменшення первісної вартості об'єктів матеріально-технічної бази	Сума зростання або зменшення первісної вартості об'єктів матеріально-технічної бази	Сальдо кінець року балансу за субрахунками 131, 132, 133	Сальдо кінець року балансу за субрахунками 131, 132, 133			
Машини та обладнання	Сальдо на кінець року	Сальдо на кінець року	Введення в експлуатацію об'єктів матеріально-технічної бази	Сума дооцінок первісної вартості матеріально-технічної бази	Зміна суми накопиченої амортизації у зв'язку з дооцінкою об'єктів матеріально-технічної бази	Сума первісної вартості об'єктів матеріально-технічної бази	Сума накопиченої амортизації за об'єктами матеріально-технічної бази	Сума амортизації, шардована за рік	Сума втрачених профітних зобов'язань	Сума зростання або зменшення первісної вартості об'єктів матеріально-технічної бази	Сума зростання або зменшення первісної вартості об'єктів матеріально-технічної бази	Сальдо кінець року балансу за субрахунками 131, 132, 133	Сальдо кінець року балансу за субрахунками 131, 132, 133			
Транспортні засоби	Сальдо на кінець року	Сальдо на кінець року	Введення в експлуатацію об'єктів матеріально-технічної бази	Сума дооцінок первісної вартості матеріально-технічної бази	Зміна суми накопиченої амортизації у зв'язку з дооцінкою об'єктів матеріально-технічної бази	Сума первісної вартості об'єктів матеріально-технічної бази	Сума накопиченої амортизації за об'єктами матеріально-технічної бази	Сума амортизації, шардована за рік	Сума втрачених профітних зобов'язань	Сума зростання або зменшення первісної вартості об'єктів матеріально-технічної бази	Сума зростання або зменшення первісної вартості об'єктів матеріально-технічної бази	Сальдо кінець року балансу за субрахунками 131, 132, 133	Сальдо кінець року балансу за субрахунками 131, 132, 133			
Інструменти, прилади, інвентар (всеп)	Сальдо на кінець року	Сальдо на кінець року	Введення в експлуатацію об'єктів матеріально-технічної бази	Сума дооцінок первісної вартості матеріально-технічної бази	Зміна суми накопиченої амортизації у зв'язку з дооцінкою об'єктів матеріально-технічної бази	Сума первісної вартості об'єктів матеріально-технічної бази	Сума накопиченої амортизації за об'єктами матеріально-технічної бази	Сума амортизації, шардована за рік	Сума втрачених профітних зобов'язань	Сума зростання або зменшення первісної вартості об'єктів матеріально-технічної бази	Сума зростання або зменшення первісної вартості об'єктів матеріально-технічної бази	Сальдо кінець року балансу за субрахунками 131, 132, 133	Сальдо кінець року балансу за субрахунками 131, 132, 133			
Інші основні засоби	Сальдо на кінець року	Сальдо на кінець року	Введення в експлуатацію об'єктів матеріально-технічної бази	Сума дооцінок первісної вартості матеріально-технічної бази	Зміна суми накопиченої амортизації у зв'язку з дооцінкою об'єктів матеріально-технічної бази	Сума первісної вартості об'єктів матеріально-технічної бази	Сума накопиченої амортизації за об'єктами матеріально-технічної бази	Сума амортизації, шардована за рік	Сума втрачених профітних зобов'язань	Сума зростання або зменшення первісної вартості об'єктів матеріально-технічної бази	Сума зростання або зменшення первісної вартості об'єктів матеріально-технічної бази	Сальдо кінець року балансу за субрахунками 131, 132, 133	Сальдо кінець року балансу за субрахунками 131, 132, 133			

1. Інформація аналізується паралельно з розділами III та XIII
2. Інформація аналізується паралельно з розділом XIII



При цьому у складі об'єктів, які надійшли за рік, будуть відображені не тільки придбані, створені або отримані безоплатно об'єкти, але й переведені до складу основних засобів необоротні активи, що утримувалися для продажу (у випадку, коли керуюча компанія відмовилася від планів їх реалізації). В цьому разі у стейкхолдерів може скластися хибне уявлення про розширення матеріально-технічної бази, виходячи зі зростання вартості основних засобів протягом періоду. Проте, очевидно, що такі об'єкти в діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ можуть бути мало продуктивні, вимагатимуть додаткових капітальних інвестицій тощо. Слід звернути увагу і на зміни показника ліквідності, оскільки він знизиться у результаті рекласифікації активів.

Також слід розкрити і інші аспекти формування та використання матеріально-технічної бази керуючої компанії у сфері ЖКГ. Перш за все, у примітках до фінансової звітності слід висвітлити вартість основних засобів, щодо яких існують обмеження права власності, – вказується первісна вартість та знос основних засобів, щодо яких існують обмеження права власності (наприклад, об'єктів основних засобів, оформлених у заставу та орендованих цілісних майнових комплексів). Додатково слід вказати вартість основних засобів, що взяті в операційну оренду, адже вони не належать компанії та можуть бути вилучені з господарського обороту по закінченню строку оренди, хоча і приносять економічні вигоди, генерують грошові потоки у короткостроковій перспективі.

З цих же міркувань слід розкрити і вартість основних засобів, придбаних за рахунок цільового фінансування. На основі цієї інформації стейкхолдери розуміють ризики та обмеження, пов'язані з використанням активів керуючої компанії у сфері ЖКГ.

Іншим вектором розкриття релевантної інформації про стан матеріально-технічної бази досліджуваних компаній є опис вартості основних засобів, вилучених з господарського обороту. Тут доцільно вказати залишкову вартість основних засобів, що тимчасово не використовуються. Це можуть бути основні засоби, що законсервовані, знаходяться на реконструкції та модернізації тощо.

Окремо слід розкрити вартість основних засобів, призначених для продажу та інвестиційної нерухомості, адже по факту вони не приносять економічні вигоди та не генерують грошові надходження в межах операційної діяльності керуючої компанії.

Додатково вказується залишкова вартість основних засобів, утрачених унаслідок надзвичайних подій. Доцільно також розкрити інформацію про первісну (переоцінену) вартість повністю амортизованих основних засобів, адже часто вони продовжують використовуватися в діяльності керуючої компанії.

Стейкхолдери отримують розуміння обсягів вилучених з експлуатації об'єктів матеріально-технічної бази, що обмежує обсяги діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ в цілому. Така інформація стане базисом ухвалення рішення про майнову стійкість та забезпеченість суб'єкта надання житлово-комунальних послуг.

Однак, розуміння стейкхолдерами потенціалу розвитку компанії буде неповним без інформації про стан капітальних інвестицій, адже їх здійснення означає кількісне розширення та якісне поліпшення матеріально-технічної бази, а також існуючих можливостей цифрової підтримки операційної діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ. Тому важливим розділом приміток до фінансової звітності, на нашу думку, є розділ III «Капітальні інвестиції», який призначений для розкриття інформації про величину та структуру капітальних інвестицій.

У ньому розкривається інформація про обсяги витрат на придбання (створення) матеріальних та нематеріальних активів керуючої компанії у сфері ЖКГ, які відносяться до складу необоротних активів.

Виходячи з особливостей діяльності таких компаній та окреслених раніше бізнес-процесів, вважаємо за доцільне розкривати таку інформацію про капітальні інвестиції компанії (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Рекомендації щодо розкриття інформації про капітальні інвестиції керуючої компанії у примітках до фінансової звітності (на прикладі формалізованого розділу III Приміток до річної фінансової звітності)

<i>Найменування показника</i>	<i>За рік</i>	<i>На кінець року</i>
Капітальне будівництво	Витрати на створення об'єктів матеріально-технічної бази у вигляді будівель, споруд та передавальних пристроїв, в т.ч. числі використання послуг сторонніх осіб та власних ресурсів	Наявність залишку неосвоєних капітальних інвестицій за об'єктами їх здійснення.
Придбання (виготовлення) основних засобів	Витрати на створення об'єктів матеріально-технічної бази у вигляді основних засобів (відмінних від будівель, споруд та передавальних пристроїв), в т.ч. числі використання послуг сторонніх осіб та власних ресурсів	Показники слід аналізувати в контексті інформації, наведеної у розділі II, зокрема, співставляти об'єкти з експлуатації для реконструкції та модернізації, адже це буде поліпшення, а не кількісне розширення матеріально-технічної бази
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	Витрати на створення об'єктів матеріально-технічної бази у вигляді інших необоротних матеріальних активів, в т.ч. числі використання послуг сторонніх осіб та власних ресурсів	
Придбання (створення) нематеріальних активів	Витрати на розробку та введення в експлуатацію онлайн-платформи. В тому числі використання послуг сторонніх осіб та власних ресурсів для розробки та запуску онлайн-платформи для обслуговування споживачів	
<...>	–	–

Розглянуті вище об'єкти матеріально-технічної бази та нематеріальні активи генерують потоки (надходження та втрату) економічних вигід, тобто доходи і витрати. Їх розкриття у формі № 2 «Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)» містить тільки узагальнені суми доходів та витрат від різних видів діяльності.

Проте, для більш повної оцінки стейкхолдерами ризиків та можливостей діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ, слід звернути увагу на якісне розкриття додаткової інформації у примітках до річної фінансової звітності. Це знизить рівень невизначеності ухвалення рішень та дозволить оцінити «вузькі місця» керуючої компанії.

Тому наступним розділом приміток до річної фінансової звітності, що для цілей даного дослідження буде розглянутий, є розділ V «Доходи і витрати».

Даний розділ по суті є деталізацією форми № 2, адже найбільш повно деталізує склад доходів і витрат, крім тих, які визнано за основною діяльністю.

Розкриття інформації про доходи і витрати регулюються національними положеннями, зокрема, Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку 15 «Доходи»<sup>402</sup> і 16 «Витрати»<sup>403</sup>, що охарактеризовано нижче (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Вимоги П(с)БО розкриття інформації про доходи та витрати у примітках до фінансової звітності

Підстава	Об'єкт бухгалтерського обліку	
	Доходи	Витрати
Згідно з П(С)БО	Наводиться інформація: 1. Облікова політика щодо визнання доходу, включаючи спосіб визначення ступеня завершеності робіт, послуг, дохід від виконання і надання яких визнається за ступенем завершеності. 2. Розподіл доходу за кожною групою доходів згідно з п. 7 П(С)БО 15. 3. Сума доходу за бартерними контрактами в розподілі за групами доходів відповідно до пп. 25.2 П(С)БО 15 [404]. 4. Частка доходу за бартерними контрактами з пов'язаними сторонами	Наводиться інформація: 1. Склад і сума витрат, відображених у статтях "Інші операційні витрати" та "Інші витрати" Звіту про фінансові результати. 2. Склад і сума витрат, які не включені до статей витрат Звіту про фінансові результати, а відображені безпосередньо у складі власного капіталу (крім вилучення капіталу та розподілу між власниками)
Пропозиції автора	Доцільно розкривати інформацію про: 1. Обсяги доходів, отриманих керуючою компанією у сфері ЖКГ від надання послуг за їх групами (за вирахуванням ПДВ) 2. Величину доходів, отриманих за надання послуг ОСББ та індивідуальним споживачам, обслуговування яких почалося у звітному році 3. Величину доходів, отриманих за надання послуг ОСББ та індивідуальним споживачам, обслуговування яких припинилося у звітному році (див. табл. Л.1 Додатку Л)	Доцільно розкривати інформацію про: 1. Витрати на ремонт матеріально-технічної бази. 2. Витрати на підготовку та професійну атестацію за професією «менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)» <sup>405</sup> (див. табл. Л.2 Додатку Л)

<sup>402</sup> Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 "Доходи", затверджене Наказом Міністерства фінансів України від № 290 від 29.11.99. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>

<sup>403</sup> Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати", затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 31.12.99 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>

<sup>404</sup> Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 "Доходи", затверджене Наказом Міністерства фінансів України від № 290 від 29.11.99. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>

<sup>405</sup> Реєстр осіб, які пройшли професійну атестацію за професією «менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)» URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/zhkh/zhitlova-politika/profesiyna-atestatsiya-za-profesiyyu-menedzher-upravitel-zhitlovogo-budinku-grupi-budinkiv/revestrosib-yaki-proyshli-profesiynu-atestatsiyu-za-profesiyyu-menedzher-upravitel-zhitlovogo-budinku-grupi-budinkiv/>



Вважаємо за доречно надати коментарі до розкриття інформації про доходи та витрати (крім основної діяльності) керуючої компанії у сфері ЖКГ (табл. 3.6).

Таблиця 3.6. Рекомендації щодо розкриття інформації про доходи і витрати керуючої компанії у примітках до фінансової звітності (на прикладі формалізованого розділу V Приміток до річної фінансової звітності)

<i>Найменування показника</i>	<i>Доходи</i>	<i>Витрати</i>
<b>А. Інші операційні доходи і витрати</b>		
Операційна оренда активів	Доходи від здачі в оренду об'єктів основних засобів, які не становлять основу матеріально-технічної бази керуючої компанії у сфері ЖКГ (оборот рахунку 713 за вирахуванням ПДВ)	Витрати, пов'язані з орендою об'єктів основних засобів, які формують основу матеріально-технічної бази керуючої компанії у сфері ЖКГ (оборот аналітичного рахунку до рахунку 949 в частині оренди)
Операційна курсова різниця	Доходи та витрати, пов'язані з курсовими різницями, що виникають від різниці курсів при купівлі імпортного обладнання та матеріалів при формуванні матеріально-технічної бази керуючої компанії у сфері ЖКГ (оборот за рахунками 714 та 945)	
Реалізація інших оборотних активів	Доходи від продажу об'єктів основних засобів та матеріально-технічних запасів, які не становлять основу матеріально-технічної бази керуючої компанії у сфері ЖКГ (оборот рахунку 712 за вирахуванням ПДВ)	Витрати у сумі балансової вартості для основних засобів, утримуваних для продажу або запасів, що були реалізовані керуючою компанією у сфері ЖКГ (оборот рахунку 943)
Штрафи, пені, неустойки	Доходи у вигляді пені, нарахованої до сплати споживачам житлово-комунальних та інших послуг у відповідності до умов договорів на обслуговування (оборот за рахунком 715)	Витрати у вигляді пені, штрафів та неустойок, нараховані у результаті порушення керуючою компанією умов господарських договорів, в т.ч. зі споживачами житлово-комунальних та інших послуг (оборот за рахунком 948)
Інші операційні доходи і витрати	Розшифровуються інші доходи, отримані в результаті провадження керуючою компанією операційної діяльності у сфері ЖКГ (оборот за рахунками 716, 717, 718, 719)	Розшифровуються інші витрати, отримані в результаті провадження керуючою компанією операційної діяльності у сфері ЖКГ (оборот за рахунками 941, 944, 946, 947, 949)
у тому числі:		
відрахування до резерву сумнівних боргів	–	Вказується сума витрат на створення резерву сумнівних боргів за заборгованістю споживачів житлово-комунальних послуг перед керуючою компанією у сфері ЖКГ (дебетовий оборот рахунку 944 з кредитом рахунку 38)

Продовження таблиці 3.6.

непродуктивні витрати і втрати	–	Вказується сума витрат, пов'язаних з непродуктивним використанням ресурсів, наприклад, понаднормові відходи матеріалів та інших ресурсів при наданні житлово-комунальних послуг керуючою компанією (обороты рахунків 946 та 947)
<b>В. Інші фінансові доходи і витрати</b>		
Проценти	Х	Витрати у вигляді відсотків за кредити та позики керуючої компанії у сфері ЖКГ (оборот рахунку 731)
Фінансова оренда активів	Доходи у вигляді відсотків від здачі у фінансову оренду об'єктів основних засобів, які не становлять основу матеріально-технічної бази керуючої компанії у сфері ЖКГ (оборот рахунку 732)	Витрати у вигляді відсотків від одержання у фінансову оренду об'єктів основних засобів, які становлять основу матеріально-технічної бази керуючої компанії у сфері ЖКГ (оборот рахунку 952)
<b>Г. Інші доходи і витрати</b>		
Результат оцінки корисності	Сума доходу від відновлення корисності активів, що становлять матеріально-технічну базу, та нематеріальних активів керуючої компанії у сфері ЖКГ (оборот рахунку 742)	Сума витрат від зменшення корисності активів, що становлять матеріально-технічну базу, та нематеріальних активів керуючої компанії у сфері ЖКГ (оборот рахунку 972)
Безоплатно одержані активи	Сума доходу у вигляді економічних вигід від використання об'єктів матеріально-технічної бази, отриманих безоплатно – у сумі нарахованої за період амортизації (оборот рахунку 745)	–
Списання необоротних активів	Доходи від оприбуткованих активів, отриманих в результаті ліквідації необоротних активів (оборот аналітичного рахунку до субрахунку 746 в частині доходів від списання)	Сума витрат у вигляді залишкової вартості ліквідованих необоротних активів (оборот по рахунку 976)
Інші доходи і витрати	Розшифровуються інші доходи діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ (обороты за рахунками 740, 746)	Розшифровуються інші витрати, отримані в результаті провадження керуючою компанією операційної діяльності у сфері ЖКГ (обороты за рахунками 970, 975, 977)

Для цілей даного дослідження та враховуючи галузеві особливості діяльності досліджуваних компаній нами використано формалізований розділ V Приміток до річної фінансової звітності, проте запропоновано розкриття інформації лише за статтями та об'єктами, які характерні для діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ відповідно до описаних вище бізнес-процесів та об'єктів бухгалтерського обліку (п. 2.2).



Доходи та витрати, інформацію про які слід розкривати у розділі V, генеровані окремими змінами, що відбувалися з об'єктами матеріально-технічної бази керуючої компанії у сфері ЖКГ. Тому, враховуючи зміст господарських операцій, що призводять до відповідних змін, а також галузеві особливості діяльності таких компаній, нами ідентифіковано зв'язок статей змін вартості основних засобів, що становлять матеріально-технічну базу керуючої компанії, та окремих видів доходів та витрат її діяльності (це продемонстровано шляхом побудови матриці у таблиці 3.7).

В той же час, надмірне відволікання коштів на накопичення матеріальних ресурсів призводить до неефективного використання оборотного капіталу керуючої компанії. Тому наступним важливим розділом для отримання стейкхолдерами релевантної інформації про стан використання оборотного капіталу є розділ VI «Грошові кошти» Приміток до річної фінансової звітності.

Він присвячений розкриттю інформації про грошові кошти та їх еквіваленти як найбільш ліквідні оборотні активи керуючої компанії (табл. 3.8).

Таблиця 3.8. Рекомендації щодо розкриття інформації про грошові кошти керуючої компанії у примітках до фінансової звітності (на прикладі формалізованого розділу VI Приміток до річної фінансової звітності)

Найменування показника*	На кінець року
Готівка	Відображаються залишки готівки в касі керуючої компанії, зокрема, платежі, внесені споживачами в оплату житлово-комунальних послуг (сальдо рахунку 301)
Поточний рахунок у банку	Відображаються залишки грошових коштів на поточних рахунках керуючої компанії (щодо яких відсутні обмеження використання), зокрема, платежі, внесені споживачами в оплату житлово-комунальних послуг (сальдо рахунку 311, 312 <sup>406</sup> )
Інші рахунки в банку (акредитиви, чекові книжки)	Відображаються залишки грошових коштів на інших рахунках керуючої компанії (зокрема, ті, щодо яких є обмеження використання) (сальдо рахунку 313, 315 <sup>407</sup> )
Грошові кошти в дорозі	Відображаються залишки грошових коштів, які були з каси передані інкасатору або сплачені споживачами послуг через POS-термінал, та не зараховані на поточні рахунки керуючої компанії (сальдо рахунку 333)

\* Примітка: в таблиці наведено показники, які, виходячи з галузевих особливостей діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ, можуть бути суттєвими для розкриття

<sup>406</sup> Рахунок 312 може бути використаний керуючою компанією у сфері ЖКГ для здійснення розрахунків при імпорті обладнання та інших об'єктів матеріально-технічної бази

<sup>407</sup> Рахунок 315 може використовуватися керуючою компанією у сфері ЖКГ для здійснення розрахунків у системі електронного адміністрування ПДВ

Важливим з точки зору оцінки ризиків можливості фінансування майбутніх витрат, а також оцінки формування показника фінансових результатів у звітному році є розділ VII «Забезпечення і резерви» Приміток до річної фінансової звітності. Він повинен містити релевантну інформацію про величину створених забезпечень майбутніх витрат і платежів, адже такі платежі за принципами визнання доходів і витрат у бухгалтерського обліку мають розкриватися у тому періоді, до якого вони належать.

Виходячи з особливостей бізнес-процесів керуючої компанії у сфері ЖКГ, слід виділити доцільність створення наступних забезпечень таких витрат і платежів: 1) забезпечення виплат відпусток<sup>408</sup>; 2) забезпечення гарантійних зобов'язань<sup>409</sup>; 3) довгострокові (понад рік) або поточні (в межах року) забезпечення майбутніх витрат під планові капітальні ремонти матеріально-технічної бази (в т.ч. загальногосподарської матеріально-технічної бази, матеріально-технічної бази, що використовується в процесі надання послуг)<sup>410</sup>; 4) довгострокові (понад рік) або поточні (в межах року) забезпечення майбутніх витрат під планові програмні оновлення онлайн-платформи<sup>411</sup>; 5) забезпечення витрат на проведення професійної атестації за професією «менеджер (управитель) житлового будинку».

У таблиці 3.9 сформовано рекомендації щодо розкриття у примітках до річної фінансової звітності інформації про забезпечення майбутніх витрат і платежів керуючої компанії у сфері ЖКГ (в частині забезпечень, які є специфічними для компанії).

Для зменшення невизначеності стейкхолдерів у розумінні доцільності створення та оцінки забезпечень майбутніх витрат і платежів додатково необхідно розкрити та описати інформацію про засади облікової політики керуючої компанії щодо таких забезпечень, а також міркування зі сфери професійного судження бухгалтера відносно доцільності створення та вартісного вимірювання забезпечень.

---

<sup>408</sup> Є доцільним для створення на усіх підприємствах незалежно від галузі економічної діяльності

<sup>409</sup> Є доцільним для створення на усіх підприємствах незалежно від галузі економічної діяльності

<sup>410</sup> Порядок створення вказаного забезпечення наведено у п. 3.2 в межах бізнес-процесу «Підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази»

<sup>411</sup> Порядок створення вказаного забезпечення наведено у п. 3.2 в межах бізнес-процесу «Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи»

Таблиця 3.9. Рекомендації щодо розкриття інформації про забезпечення майбутніх витрат і платежів керуючої компанії у примітках у фінансової звітності (на прикладі формалізованого розділу VII Приміток до річної фінансової звітності)

Види забезпечень і резервів	Залишок на початок року	Збільшення за звітний рік		Використано у звітному році	Сторновано невикористану суму у звітному році	Сума очікуваного відшкодування витрат гішою стороною, що врахована при оцінці забезпечення	Залишок на кінець року
		нараховано (створено)	додаткові відрахування				
забезпечення майбутніх витрат під планові капітальні ремонти матеріально-технічної бази, в т.ч.: <i>довгострокові</i> <i>поточні</i>	Сума створеного довгострокового або поточного забезпечення майбутніх витрат під планові капітальні ремонти матеріально-технічної бази: - загальногосподарської матеріально-технічної бази - матеріально-технічної бази, що використовуються в процесі надання послуг (Д 949, 23.А.В, 91.А.В К 474.1)	Сума донарахованого забезпечення у випадку зміни (збільшення) очікуваних капітальних ремонтів	Сума донарахованого забезпечення у випадку зміни (збільшення) очікуваних капітальних ремонтів	Сума витрат на здійснення капітального ремонту матеріально-технічної бази, які були покриті за рахунок створеного забезпечення Д 474.1 К 20, 22, 63, 685, 661, 651	Сума коригування забезпечення у випадку зміни (зменшення) очікуваних майбутніх капітальних ремонтів	Сума коштів, яка покривається споживачами послуг при ремонті будівлю	Сальдо кіпцeve на попередню дату балансу за аналітичним рахунком 474.1 сурахунку 474, скориговане при донарахуванні резерву створюванні невикористаної суми
забезпечення майбутніх витрат під планові програмні оновлення онлайн-платформи, в т.ч.: <i>довгострокові</i> <i>поточні</i>	Сума створеного довгострокового або поточного забезпечення майбутніх витрат під планові програмні оновлення онлайн-платформи (Д 91.В.0 К 474.2)	Сума донарахованого забезпечення у випадку зміни (збільшення) очікуваних оновлення програмної модернізації платформи	Сума донарахованого забезпечення у випадку зміни (збільшення) очікуваних оновлення програмної модернізації платформи	Сума витрат на оновлення програмного забезпечення або покриті за рахунок створеного забезпечення Д 474.2 К 63, 685, 661, 651	Сума коригування забезпечення у випадку зміни (зменшення) очікуваних оновлення програмного забезпечення або модернізації онлайн-платформи	Сума коштів, яка покривається у випадку зміни (зменшення) очікуваних оновлення програмного забезпечення або модернізації онлайн-платформи	Сальдо кіпцeve на попередню дату балансу за аналітичним рахунком 474.2 сурахунку 474, скориговане при донарахуванні резерву створюванні невикористаної суми

Види забезпечень і резервів	Збільшення за звітний рік		Використано у звітному році	Сторновано невикористану суму у звітному році	Сума очікуваного відшкодування витрат і грошо сторонаю, що врахована при оцінці забезпечення	Залишок на кінець року	
	нараховано (створено)	додатково відрахування					
Резерв сумнівних боргів	Сума нарахованого резерву сумнівних боргів, що визначається на основі індивідуального коефіцієнту заборгованості безнадійної споживача житлово-комунальних послуг або обслуговуваного ОСББ. Такий коефіцієнт щомісячних відрахувань має враховувати: – середньостатистичну суму заборгованості споживача, розраховану за даними визначеної кількості послідовних звітних періодів; – кількість місяців, оплату за які в середньому прострочує окремий споживач або ОСББ; – рівень ризику наявності заборгованості за спожиті житлово-комунальні послуги, який визначається виходячи з регіону діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ (див. виділені кластери у п. 1.2) (Д 944 К 38)	Сума донарахованого резерву сумнівних боргів у випадку зміни діяльності керуючої компанії у покриття ЖКГ та безнадійної частини суми споживачів житлово-комунальних послуг. Визначається на основі встановлення фактів, які підтримують попередні припущення щодо сумнівної заборгованості (Д 944 К 38)	Сума резерву сумнівних боргів, яку було використано на покриття заборгованості станом на кінець звітного періоду, та підлягає сторнуванню в межах величини витрат звітного періоду на створення такого резерву (Д 944 К 38 сторно)	Сума резерву сумнівних боргів, що перевищує очікувану величину безнадійної заборгованості станом на кінець звітного періоду, та підлягає сторнуванню в межах величини витрат звітного періоду на створення такого резерву (Д 944 К 38 сторно)	×	Сальдо кішцевої попередньої дати балансу за рахунком 38, скориговане при управлінні помилках минулих періодів	Залишок на кінець року

Примітка: 361.X – аналітичний рахунок дебіторської заборгованості споживача X за надані житлово-комунальні послуги

Зокрема, інформація про забезпечення майбутніх витрат під планові капітальні ремонти матеріально-технічної бази повинна містити базові показники, включені до формули розрахунку величини забезпечення – обсяги роботи обладнання у звітному періоді та значення коефіцієнту щомісячних відрахувань. При цьому слід також вказати:

- кількість послідовних років було використано для розрахунку, відповідно до облікової політики керуючої компанії у сфері ЖКГ;
- суму витрат на ремонт у кожному включеному до розрахунку звітному періоді;
- обсяги роботи обладнання у кожному включеному до розрахунку звітному періоді.

Використання такої інформації дозволяє стейкхолдерам оцінити доцільність створення таких забезпечень та їх впливу на формування фінансового результату звітного періоду, адже визнання витрат при нарахованні забезпечень зменшує прибуток компанії.

Не менш важливою частиною активів керуючої компанії у сфері ЖКГ є її матеріальні запаси – сировина, матеріали, будівельні матеріали, паливо тощо. Такі ресурси забезпечують поточну діяльність керуючої компанії та беруть безпосередню участь у обслуговуванні споживачів та наданні компанією послуг. Проте, для цілей управління ліквідністю управління такими активами має відбуватися виважено та на основі розрахунків оптимальних складських резервів, адже вкладення коштів у товарні запаси знижують рівень ліквідності, відволікаючи грошові кошти з обігу.

Для розкриття інформації про запаси керуючої компанії призначено розділ VIII «Запаси» Приміток до річної фінансової звітності, який містить деталізовану інформацію про балансову вартість всіх активів, віднесених до запасів підприємства, на кінець звітного року. Крім того, цей розділ містить релевантну інформацію про зміну вартості таких запасів протягом періоду, адже ризики знецінення запасів мають місце в умовах нестабільного середовища функціонування керуючих компаній у сфері ЖКГ.

На прикладі вказаного формалізованого розділу нами сформульовано рекомендації до розкриття інформації про запаси у примітках до фінансової звітності керуючих компаній (табл. 3.10).



Таблиця 3.10. Рекомендації щодо розкриття інформації про запаси керуючої компанії у примітках до фінансової звітності (на прикладі формалізованого розділу VIII Приміток до річної фінансової звітності)

Найменування показника (рахунок)*	Балансова вартість на кінець року	Переоцінка за рік	
		збільшення чистої вартості реалізації	уцінка
Сировина і матеріали (субрахунки 201, 206, 209)	Визначається за вимогами п. 8-14 П(С)БО 9. Запаси відображаються на дату балансу за найменшою з двох оцінок – первісною вартістю або чистою вартістю реалізації (якщо на дату балансу їх ціна знизилась або вони зіпсовані, застаріли, або іншим чином втратили первісно очікувану економічну вигоду)	Дооцінка запасів, пов'язана зі зростанням чистої вартості реалізації у випадку, якщо чиста вартість реалізації станом на кінець попереднього періоду становила менше купівельної вартості (на суму перевищення чистої вартості на дату балансу над балансовою вартістю, але в межах, у яких балансова вартість менше первісної вартості визнання запасів)	Уцінка запасів, пов'язана зі зниженням чистої вартості реалізації у випадку, якщо балансова вартість станом на кінець попереднього періоду становила більше чистої вартості реалізації
Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби (субрахунок 202)			
Паливо (субрахунок 203)			
Тара і тарні матеріали (субрахунок 204)			
Будівельні матеріали (субрахунок 205)			
Запасні частини (субрахунок 207)			
Матеріали сільськогосподарського призначення (субрахунок 208)			
Малоцінні та швидкозношувані предмети (рахунок 22)			
Незавершене виробництво (рахунок 23)	Відповідно до п. 6 П(С)БО 9, сума витрат на виконання незакінчених робіт (послуг), щодо яких керуючою компанією ще не визнано доходу (сума на дату балансу)	Виходячи з галузевих особливостей діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ (надання послуг) переоцінка незавершеного виробництва на дату балансу проводиться не буде	

\* Примітка: в таблиці наведено показники, які, виходячи з галузевих особливостей діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ, можуть бути суттєвими для розкриття

Зауважимо, що наведення показників зміни вартості запасів керуючої компанії у сфері ЖКГ дозволить стейкхолдерам оцінити потенціал економічних вигід від використання сировинно-ресурсної бази. Це пов'язано з тим, що значна частина сервісно-технічних послуг пов'язана саме з використанням запасів. При цьому частина з них придбається під конкретні сервісно-технічні роботи для окремих

ОСББ та споживачів, а отже можуть бути непристосованими для інших будинків. А отже у випадку розірвання договорів на обслуговування окремого ОСББ такі ресурси не будуть генерувати очікувані попередньо економічні вигоди – в цьому разі вони можуть бути знецінені.

Детальніше, на нашу думку, слід навести причини знецінення – тобто описати (без конкретизації конфіденційної інформації) факт господарського життя, адже розуміння ризиків знецінення активів в результаті припиненої діяльності є суттєвим для виконання вимог безперервності господарської діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ.

Окремого розгляду для цілей удосконалення розкриття інформації вимагає розділ IX «Дебіторська заборгованість» приміток до річної фінансової звітності, адже саме цей розділ містить дані для аналізу показників ліквідності та ризиків її зниження. Інформація за групами дебіторської заборгованості відповідно до строків її непогашення дає стейкхолдерам уявлення про те, якими є загрози втрати ліквідності у зв'язку з непогашенням споживачами заборгованості за житлово-комунальні послуги.

При цьому вважаємо за доцільне здійснювати поділ таких послуг на дві категорії:

- 1) житлово-комунальні послуги, надання яких адмініструється керуючою компанією;
- 2) послуги, надання яких здійснюється самою керуючою компанією.

Це пов'язано з тим, що наявність непогашеної дебіторської заборгованості за послуги, надання яких споживачам лише адмініструється керуючою компанією, негативно впливає на роботу керуючих компаній з компаніями, які власне здійснюють енерго-, тепло-, водопостачання та водовідведення. Детальніше зміст інформації про дебіторську заборгованість, що підлягає розкриттю, наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11. Рекомендації щодо розкриття інформації про дебіторську заборгованість керуючої компанії у примітках до фінансової звітності (на прикладі формалізованого розділу IX Приміток до річної фінансової звітності)

Найменування показника	Всього на кінець року	у тому числі за строками непогашення		
		до 12 місяців	від 12 до 18 місяців	від 18 до 36 місяців
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	Загальна сума дебіторської заборгованості за чистою реалізаційною вартістю (за всіма видами послуг) (рахунки: сальдо рахунків 36, 38)			
В тому числі				
<i>1) Житлово-комунальні послуги, надання яких адмініструється керуючою компанією</i>				
– первісна вартість	Сальдо за аналітичним рахунком до рахунку 36 (сукупно за всіма видами житлово-комунальних послуг, надання яких адмініструється лише керуючою компанією)			
– резерв сумнівних боргів	Сума резерву, що нарахований на дебіторську заборгованість за ці послуги			
– чиста реалізаційна вартість	Різниця між первісною вартістю дебіторської заборгованості та сумою нарахованого резерву			
<i>2) Послуги, надання яких здійснюється керуючою компанією</i>				
– первісна вартість	Сальдо за аналітичним рахунком до рахунку 36 (сукупно за всіма видами житлово-комунальних послуг, надання яких здійснюється власними силами керуючої компанії)			
– резерв сумнівних боргів	Сума резерву, що нарахований на дебіторську заборгованість за ці послуги			
– чиста реалізаційна вартість	Різниця між первісною вартістю дебіторської заборгованості та сумою нарахованого резерву			
Інша поточна дебіторська заборгованість	Загальна сума іншої дебіторської заборгованості (рахунки: сальдо рахунків та субрахунків 372, 374-378, дебетові сальдо рахунків 65 та 66)			

Виходячи з вимоги порівнянності фінансової звітності та співставності рядків різних її форм, показники дебіторської заборгованості повинні розкриватися за чистою реалізаційною вартістю. Однак, така інформація буде не релевантною для стейкхолдерів, адже не розкриватиме відсоток сумнівної заборгованості, щодо якої був нарахований резерв сумнівних боргів. Крім того, даний розділ має аналізуватися разом з розділом VII Приміток до річної фінансової звітності (його характеристику наведено вище).

Тому, на нашу думку, розкриття інформації і про первісну величину дебіторської заборгованості, і про резерв сумнівних боргів в розрізі кожної групи послуг (тих, які адмініструються, та тих, які надаються керуючою компанією у сфері ЖКГ).

Ще одним вектором розкриття інформації про діяльність

керуючої компанії є розділ XIII «Використання амортизаційних відрахувань» приміток до річної фінансової звітності, адже він по суті містить інформацію для аналізу потенціалу оновлення матеріально-технічної бази.

До речі, даний розділ слід аналізувати у нерозривній єдності з розділами I, II та III приміток, адже це дозволить зробити на основі узагальненої інформації висновок про те, наскільки керуюча компанія відновлює економічні вигоди, втрачені в ході експлуатації матеріально-технічної бази та онлайн-платформи. І хоча цей розділ формується на основі даних позабалансового рахунку 09 «Амортизаційні відрахування», проте у співставленні з балансовими рахунками описує матеріально-технічний потенціал керуючої компанії, що потенційно впливає на її здатність генерувати економічні вигоди у майбутньому.

Таблиця 3.12. Рекомендації щодо розкриття інформації про дебіторську заборгованість керуючої компанії у примітках до фінансової звітності (на прикладі формалізованого розділу XIII Приміток до річної фінансової звітності)

<i>Найменування показника</i>	<i>Сума</i>
Нараховано за звітний рік	Розкривається сума амортизації, нарахована протягом звітного року, – використовується показник дебетового обороту за рахунком 09. Тому для забезпечення аналітичності розкриття даних при нарахуванні зносу протягом року при використанні рахунку 09 слід вводити відповідну аналітику за напрямками використання матеріально-технічної бази** (виду 09.Х.У)
<i>- амортизації матеріально-технічної бази та нематеріальних активів загальногосподарського призначення</i>	Сума кредитових оборотів аналітичних рахунків 09.1.У рахунку 09
<i>- амортизації матеріально-технічної бази та нематеріальних активів, що використовується в процесі надання послуг</i>	Сума кредитових оборотів аналітичних рахунків 09.2.У рахунку 09
Використано за рік — усього	Цей показник повинен деталізувати дані розділу III, зокрема в частині капітальних інвестицій у оновлення матеріально-технічної бази керуючої компанії, що здійснено за рахунок коштів компанії, тобто без урахування капітальних інвестицій, профінансованих з кредитних або цільових коштів
будівництво об'єктів	При здійсненні капітальних інвестицій на будівництво будівель та споруд (дебетовий оборот за рахунком 151). Це дозволить формувати інформацію про те, які будівлі та споруди відновлюються керуючою компанією

## Продовження таблиці 3.12.

Найменування показника	Сума
- загальногосподарської матеріально-технічної бази	Кредитовий оборот рахунку 09 за аналітичним рахунком 09.1.1 при визнанні капітальних інвестицій
- матеріально-технічної бази, що використовується в процесі надання послуг	Кредитовий оборот рахунку 09 за аналітичним рахунком 09.2.1 при визнанні капітальних інвестицій
придбання (виготовлення) та поліпшення основних засобів	При здійсненні капітальних інвестицій на придбання (виготовлення) та поліпшення основних засобів (дебетовий оборот за рахунком 152). Це дозволить формувати інформацію про те, які матеріально-технічні об'єкти оновлюються керуючою компанією
- загальногосподарської матеріально-технічної бази	Кредитовий оборот рахунку 09 за аналітичним рахунком 09.1.1-09.1.4 при визнанні капітальних інвестицій
- матеріально-технічної бази, що використовується в процесі надання послуг	Кредитовий оборот рахунку 09 за аналітичним рахунком 09.2.1-09.2.4 при визнанні капітальних інвестицій
з них машини та обладнання	Сума кредитових оборотів аналітичних рахунків 09.1.2 та 09.2.2 рахунку 09
придбання (створення) нематеріальних активів	При здійсненні капітальних інвестицій на придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів (дебетовий оборот за рахунком 154)
- загальногосподарського призначення	Кредитовий оборот рахунку 09 за аналітичним рахунком 09.1.6 при визнанні капітальних інвестицій
- що використовуються для функціонування онлайн-платформи для надання послуг	Кредитовий оборот рахунку 09 за аналітичним рахунком 09.2.6 при визнанні капітальних інвестицій
погашення отриманих на капітальні інвестиції позик	Розкривається сума коштів, спрямованих керуючою компанією на погашення кредитів та позик, які були отримані з метою фінансування будівництва, виготовлення (створення) або придбання необоротних активів
Вписуваний рядок (Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів)	При здійсненні капітальних інвестицій на придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів (дебетовий оборот за рахунком 153)
- загальногосподарської матеріально-технічної бази	Кредитовий оборот рахунку 09 за аналітичним рахунком 09.1.5 при визнанні капітальних інвестицій
- матеріально-технічної бази, що використовується в процесі надання послуг	Кредитовий оборот рахунку 09 за аналітичним рахунком 09.2.5 при визнанні капітальних інвестицій

## Примітка:

\* курсивом виділено рядки, які доречно вписувати при розкритті інформації для отримання стейкхолдерами розуміння векторів використання амортизаційних відрахувань

\*\* Пропонуємо використовувати аналітичні рахунки до рахунку 09 «Амортизаційні відрахування» – 09.Х.У, де: Х – напрям використання матеріально-технічної бази та нематеріальних активів: 1 – загальногосподарського призначення; 2 – використовується в процесі надання послуг; У – тип матеріально-технічної бази (за типами об'єктів): 1 – будівлі та споруди; 2 – машини та обладнання; 3 – транспортні засоби; 4 – інструменти, прилади та інвентар; 5 – інші необоротні матеріальні активи; 6 – нематеріальні активи

В таблиці 3.12 наведено основні напрями розкриття інформації про використання амортизаційних відрахувань досліджуваною компанією протягом звітного періоду.

Така інформація, розкрита за пропонуваними аналітичними розрізами, дає змогу оцінити напрями здійснення капітальних інвестицій, зокрема: інвестиції у матеріально-технічну базу, що використовується для надання послуг в більшій мірі сприятиме підвищенню їх якості.

За словами І. Голяш та Н. Галушки, «залежно від цілей підготовки, прогнозна фінансова інформація може бути підготовлена у вигляді окремих показників або на основі типових форм фінансової звітності. При цьому показники перспективного характеру можуть бути подані в наступному вигляді: оцінка величини необхідних капітальних вкладень; оцінка впровадження нового продукту; оцінка здавання майна в довгострокову оренду; прогноз цільового використання коштів, отриманих від продажу довгострокових боргових зобов'язань; прогнозний бюджет; майбутні обсяги виробництва; майбутні обсяги реалізації»<sup>412</sup>. Зауважимо, що така прогнозна інформація може бути частиною приміток до фінансової звітності та містити розкриття у довільній формі наступних питань діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ:

– оцінка запланованої величини капітальних інвестицій у розширення матеріально-технічної бази та модернізацію онлайн-платформи, виходячи з обсягів амортизації існуючої матеріально-технічної бази протягом періоду, загального стану її зношеності, а також міркувань управлінського персоналу щодо необхідності її модернізації та розширення видів послуг, які планує надавати компанія;

– оцінка планового розширення обсягів провадження діяльності, з урахуванням індивідуальних споживачів та ОСББ, обслуговування яких не буде продовжено у наступному періоді, та тих, чие обслуговування розпочалося у звітному періоді;

– оцінка обсягів активів, які будуть в наступному періоді вилучені з господарського обігу, зокрема, законсервовані для модернізації або передані для здачі в довгострокову оренду;

---

<sup>412</sup> Голяш І., Галушка Н. Аудит прогнозно-фінансової інформації: проблеми та перспективи розвитку. *Журнал європейської економіки*. 2009. Т. 8. №. 4. С. 447-455. URL: <http://jeej.tneu.edu.ua/index.php/ukjee/article/download/240/241>

– прогнозоване скорочення або нарощення доходів та витрат діяльності з урахуванням макроекономічних факторів, кон'юнктури ринку, а також обсягів фактично укладених договорів на обслуговування населення.

Крім того, на вимогу стейкхолдерів та відповідно до політики і практики оприлюднення інформації про діяльність керуючої компанії у сфері ЖКГ можуть складатися прогнозні форми фінансової звітності (прогнозний баланс; прогнозний звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід); прогнозний звіт про рух грошових коштів; прогнозний звіт про власний капітал).

### **3.3. Аналітично-інформаційне забезпечення контрольних процедур щодо діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ**

Діяльність керуючих компаній в сфері ЖКГ пов'язана з великою кількістю інформаційних запитів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів щодо різних аспектів діяльності, що охоплюються бізнес-процесами компанії та висвітлюються через комунікаційний канал фінансової звітності. Значна кількість та різноманітність стейкхолдерів і бізнес-процесів, про які йшлося раніше, зумовлюють потребу у підвищенні впевненості у достовірності інформації, наведеній у фінансовій та нефінансовій звітності керуючої компанії в сфері ЖКГ. Підвищити таку достовірність можна на основі професійної думки незалежного аудитора. Особливо це стає важливим в умовах, коли керуючі компанії стають суб'єктами значних державних закупівель, забезпечують безпеку населення та акумулюють значні фінансові ресурси.

Важливість та необхідність аудиту керуючих компаній в сфері ЖКГ пояснюється тим, що замовники послуг з управління будинком та прибудинковою територією фактично є повністю відокремленими від процесу прийняття рішень щодо використання коштів, які вони сплачують керуючій компанії. В ОСББ кожен власник будинку має повне право ознайомитися із усіма документами, що підтверджують факт витрачання коштів, оскільки ОСББ і складається з таких власників. Як зазначають Черкасова С.О. та Ахметова М.Ф.: “Контроль діяльності ОСББ здійснює через свої органи управління. До них належать: загальні збори співвласників; правління; ревізійна комісія. Для контролю за фінансово-господарською діяльністю правління на загальних зборах із числа співвласників обирається ревізійна комісія (ревізор) або приймається рішення про залучення аудитора. При цьому об'єктами контролю діяльності ОСББ є кошторис, витрати та дохід, платежі мешканцями будинку. Звідси можна визначити основні функції обліково-контрольного забезпечення діяльності ОСББ:

- 1) інформаційна – забезпечення діяльності ОСББ потрібною інформацією;
- 2) облікова – спостереження, вимірювання й реєстрація господарських операцій, виникаючих в діяльності ОСББ;



3) контрольна – система заходів, організована управителем і мешканцями будинку з метою найбільш ефективного виконання всіма працівниками посадових обов’язків при здійсненні господарських операцій”<sup>413</sup>.

На відміну від ОСББ, керуюча компанія в сфері ЖКГ є окремою юридичною особою і зовнішні стейкхолдери не мають доступу до інформації про діяльність компанії за виключенням тієї, що оприлюднюється. Слушно зазначає Петрушевський Ю.Л.: “В умовах формування ринкового середовища на ринку ЖКП особливого значення набуває контроль, оскільки даний ринок в основному представлений функціонуванням підприємств, які відносяться до природних монополій. Теорія і практика регулювання природних монополій на ринку ЖКП свідчить, що в цих умовах контроль виступає дієвим механізмом не тільки забезпечення цінової доступності послуг всім верствам населення, але й гарантує їх якість і вчасність”<sup>414</sup>. Проте, на практиці ефективних механізмів контролю не розвинено. Аудит керуючих компаній проводиться в межах фінансових аудитів комунальних підприємств, а також як одержувачів коштів за результатами укладених договорів в межах державних закупівель.

Ще однією відмінністю керуючих компаній від ОСББ в плані контролю за діяльністю є те, що мешканці багатоквартирного будинку (клієнти керуючої компанії) не мають таких широких можливостей контролю, як члени ОСББ. Про це зазначає Брік С.В.: “Для здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю правління об’єднання на загальних зборах обирається з числа співвласників ревізійна комісія (ревізор) або приймається рішення про залучення аудитора. До виключної компетенції загальних зборів членів ОСББ відноситься також питання про затвердження кошторисів доходів і витрат об’єднання на рік, звітів про виконання таких кошторисів, аудиторських висновків (у разі проведення аудиторських перевірок)”<sup>415</sup>. Тобто в ОСББ функції контролю сконцентровані

<sup>413</sup> Брік С. В. Деякі особливості організації бухгалтерського обліку та аудиту ОСББ. *Журнал Київського університету ринкових відносин Економіка. Бізнес-адміністрування. Право.* 2017. № 2(2) С. 243-253. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30838/3/2017\\_Brik\\_Deiaki\\_osoblyvosti\\_orhanizatsii.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30838/3/2017_Brik_Deiaki_osoblyvosti_orhanizatsii.pdf)

<sup>414</sup> Брік С. В. Деякі особливості організації бухгалтерського обліку та аудиту ОСББ. *Журнал Київського університету ринкових відносин Економіка. Бізнес-адміністрування. Право.* 2017. № 2(2) С. 243-253. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30838/3/2017\\_Brik\\_Deiaki\\_osoblyvosti\\_orhanizatsii.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30838/3/2017_Brik_Deiaki_osoblyvosti_orhanizatsii.pdf)

<sup>415</sup> Брік С. В. Деякі особливості організації бухгалтерського обліку та аудиту ОСББ. *Журнал Київського університету ринкових відносин Економіка. Бізнес-адміністрування. Право.* 2017. № 2(2) С. 243-253. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30838/3/2017\\_Brik\\_Deiaki\\_osoblyvosti\\_orhanizatsii.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30838/3/2017_Brik_Deiaki_osoblyvosti_orhanizatsii.pdf)

переважно на внутрішніх виконавцях. Проте, враховуючи виключне значення досліджуваних компаній, незалежний аудит потребує інституційного та організаційно-методичного забезпечення.

Щирба М.Т. обґрунтовує необхідність аудиту з позицій, які може трактувати як підхід, орієнтований на стейкхолдерів. З-поміж іншого, Щирба М.Т. зазначає: “Іншою причиною необхідності впровадження аудиту в Україні є те, що в ринкових умовах господарювання фінансовий стан кожного господарюючого суб’єкта залежить від його взаємовідносин з іншими суб’єктами господарювання і тому зростає потреба у достовірній й обліковій і звітній інформації про їх діяльність. Зокрема, об’єктивна і достовірна інформація про діяльність окремих господарюючих суб’єктів необхідна:

- власникам господарюючих суб’єктів, для визначення стратегії їх розвитку;
- інвесторам (місцевим та іноземним), при вкладенні своїх капіталів в інші господарюючі суб’єкти;
- комерційним банкам, для прийняття рішення про доцільність надання кредиту;
- постачальникам, для одержання гарантії повної оплати за відвантажені товари, виконані роботи та надані послуги;
- акціонерам, для контролю за роботою адміністрації товариства;
- державним органам, для планування потреб макроекономіки і оцінки податкових надходжень до бюджету тощо”<sup>416</sup>.

Важливість аудиту керуючої компанії в сфері ЖКГ обумовлюється важливістю інформаційних запитів стейкхолдерів такої компанії. В попередніх розділах було встановлено та доведено важливість стейкхолдерів для керуючої компанії та необхідність проведення ефективної комунікаційної політики з ними для забезпечення формування у них сприятливого ставлення до керуючої компанії. В цьому контексті аудит виконує контрольні функції і надає впевненість в достовірності інформації, яку керуюча компанія розкриває про свою діяльність для задоволення інформаційних потреб стейкхолдерів.

Аналізуючи зацікавленість стейкхолдерів в аудиті керуючої компанії в сфері ЖКГ, можна констатувати, що найбільш

---

<sup>416</sup> Брік С. В. Деякі особливості організації бухгалтерського обліку та аудиту ОСББ. *Журнал Київського університету ринкових відносин Економіка. Бізнес-адміністрування. Право.* 2017. № 2(2) С. 243-253. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30838/3/2017\\_Brik\\_Deiaki\\_osoblyvosti\\_orhanizatsii.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30838/3/2017_Brik_Deiaki_osoblyvosti_orhanizatsii.pdf)

зацікавленими будуть мешканці багатоквартирного будинку, які є замовниками послуг з управління своїм будинком та його інфраструктурою. Справа в тому, що дана група стейкхолдерів є визначальною для функціонування керуючої компанії, оскільки в межах основних бізнес-процесів створюють потоки економічних вигід. Саме замовники послуг визначають можливості використання «ефекту масштабу» підвищити ефективність використання всіх видів ресурсів.

В той же час, вони мають найменший рівень поінформованості про діяльність керуючої компанії. Це пояснюється низьким рівнем долученості до процесів комунікації, що переважно здійснюється через відповідальних осіб. Фінансова інформація керуючої компанії, оприлюднена у стандартизованій формі, окрім іншого, складно інтерпретується без відповідної кваліфікації. Тому висновок аудитора має стати засобом зниження невпевненості у представленій фінансовій інформації.

Група стейкхолдерів, що є надавачами послуг для мешканців багатоквартирного будинку та компанії, що забезпечують діяльність керуючої компанії, теж зацікавлені в достовірності інформації про діяльність керуючої компанії, оскільки на основі аудиторського висновку можуть бути впевнені у її спроможності виконати свої договірні зобов'язання. В цьому аспекті важливою частиною аудиту фінансової інформації керуючої компанії має стати застосування аналітичних процедур. Відповідні напрями аналітичного забезпечення нами розкрито у розділі 4, а організаційно-методичні основи аудиторської перевірки зобов'язань і забезпечень висвітлені у науковій публікації<sup>417</sup>.

Групи внутрішніх стейкхолдерів (власники, керівництво, управлінський персонал, працівники, органи внутрішнього контролю) володіють різним ступенем поінформованості про достовірність інформації про діяльність керуючої компанії. В даному випадку аудиторська перевірка може надати впевненість в такій інформації для всіх внутрішніх стейкхолдерів. Зокрема, інформація аудитора, представлена управлінському персоналу або тим, кого наділено найвищими повноваженнями, може підвищити симетричність інформації, яку одержують внутрішні стейкхолдери в межах виконання ними основних функціональних повноважень.

---

<sup>417</sup> І.М.Назаренко, О.В.Назаренко, Л.Ф.Соколенко Організаційно-методичні основи аудиторської перевірки зобов'язань і забезпечень підприємства. Бізнес Інформ. 2019. №6. С.194–201.

З огляду на широке коло стейкхолдерів та підвищену зацікавленість в контролі їх діяльності та достовірності надання інформації, можемо стверджувати, що саме зовнішній аудит є тією формою контролю, що забезпечить задоволення інтересів всіх груп стейкхолдерів. Серед вчених не існує єдиного розуміння того, який саме повинен бути аудит керуючих компаній у сфері ЖКГ, що зумовлено специфікою цих компаній. З одного боку, для керуючих компаній аудит фінансової звітності незалежними аудиторами дозволяє підтвердити достовірність наведених в ній показників, що цілком відповідає Закону України “Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність”: “Аудит фінансової звітності – аудиторська послуга з перевірки даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності та/або консолідованої фінансової звітності юридичної особи або представництва іноземного суб’єкта господарювання, або іншого суб’єкта, який подає фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність групи, з метою висловлення незалежної думки аудитора про її відповідність в усіх суттєвих аспектах вимогам національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, міжнародних стандартів фінансової звітності або іншим вимогам”<sup>418</sup>. В цьому аспекті завдання аудиту керуючої компанії можуть збігатися із завданнями аудиту ОСББ, які виділила Брік С.В.:

- перевірка бухгалтерського та податкового обліку з метою виявлення податкових порушень і податкових ризиків;
- перевірка отриманих доходів, зроблених витрат на відповідність затвердженим кошторисом;
- виявлення витрат, що не закладені в кошторисі, або перевищують обмеження за кошторисом, перевірка їх доцільності, виявлення необґрунтовано завищених витрат;
- виявлення платежів сумнівним постачальникам – підрядникам;
- подання згрупованих даних за статтями витрат за звітний період у формі таблицьки;
- складання проекту кошторису витрат - доходів на майбутній рік для затвердження його на загальних зборах;
- розрахунок та обґрунтування тарифів для власників житла;
- аналіз фінансового становища ОСББ, виявлення ознак неспроможності (банкрутства);

<sup>418</sup> Закону України “Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність”. Верховна Рада України – веб сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>

- підтвердження достовірності звіту правління, голови ОСББ <sup>419</sup>.

Зокрема, такі завдання можна конкретизувати для керуючої компанії з урахуванням вимог МСА:

1) встановлення викривлень при розкритті існування, класифікації та оцінки активів, капіталу та зобов'язань керуючої компанії у сфері ЖКГ;

2) перевірка повноти та правильності визнання доходів та витрат діяльності керуючої компанії, в т.ч. за бізнес-процесами;

3) виявлення розрахунків з пов'язаними сторонами, в т.ч. сумнівними

постачальниками і підрядниками;

4) аналіз результативності діяльності керуючої компанії, ефективності використання нею ресурсів, а також аналіз рівня її ліквідності та платоспроможності;

5) аналіз прогнозної фінансової інформації, що міститиметься у фінансових планах керуючої компанії;

6) аналіз правильності та обґрунтованості встановлення тарифів на послуги за їх видами.

На даний час існують різні точки зору на інституційну та функціональну природу аудиту керуючих компаній в сфері ЖКГ. Розглядаючи діяльність таких компаній в локальному аспекті, можна стверджувати, що результативність та ефективність їх діяльності є надзвичайно важливими для стейкхолдерів. З огляду на це одним із видів аудиту керуючих компаній в сфері ЖКГ може бути публічний аудит. Обушна Н. зазначає, що у вітчизняній практиці ідея створення повноцінного інституту публічного аудиту має поки що концептуальний характер. У зв'язку з цим науковий дискурс навколо питання формування інституціональних засад публічного аудиту як механізму модернізації державного управління та його реалізації в Україні набуває особливої актуальності й серед вітчизняних науковців <sup>420</sup>.

В той же час, наразі відсутнє консенсусне розуміння публічного аудиту, що підкреслює і сама Обушна Н.: “Доцільно звернути увагу на те, що в роботах вітчизняних науковців зустрічається як поняття громадського аудиту та громадської експертизи, так і безпосередньо

<sup>419</sup> Брік С. В. Деякі особливості організації бухгалтерського обліку та аудиту ОСББ. *Журнал Київського університету ринкових відносин Економіка. Бізнес-адміністрування. Право.* 2017. № 2(2) С. 243-253. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30838/3/2017\\_Brik\\_Deiki\\_osoblyvosti\\_orhanizatsii.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30838/3/2017_Brik_Deiki_osoblyvosti_orhanizatsii.pdf)

<sup>420</sup> Обушна Н. Публічний аудит: поняття та сутність. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2016. №. 4. С. 21-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2016\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_4_5)

поняття публічного аудиту. Проте, дослідниця розрізняє вказані поняття, розуміючи під громадською експертизою «одну з форм громадського контролю» і наголошуючи, що публічний аудит має набагато ширшу сферу застосування.

Таблиця 3.13. Відмінності державного та публічного аудиту за Н. Обушною<sup>421</sup>.

№	Відмінності	Коментар
1	Публічний аудит, на відміну від державного, може здійснюватися не лише державними органами, а й іншими суб'єктами суспільних відносин у тріаді «держава - бізнес - громадянське суспільство»	Це дозволяє результативно та ефективно функціонувати (розвитку) органів публічної влади. Це дозволяє розглядати публічний аудит як функцію взаємодії публічної влади та суспільства
2	Основу публічного аудиту становить, як правило, саме державний аудит, який здійснюється відкрито, гласно	За його результатами стають відомі суспільству, можуть стати предметом обговорення громадянами. Тому державний аудит має бути публічним аудитом (результати публікуються, обговорюються представниками населення в законодавчих (представницьких) органах)
3	Предметом публічного аудиту є не лише окремі сфери діяльності, а й діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування в цілому	Це пов'язано з впливом на соціально-політичні та економічні процеси, з розпорядженням суспільними ресурсами, формуванням інституційного середовища
4	Професійні стандарти публічного аудиту розробляються та змінюються виключно недержавними фаховими організаціями	У 2013 р. Комітет з професійних стандартів INTOSAI затвердив нові Фундаментальні принципи аудиту публічного сектору (ISSAI 100 Fundamental Principles of Public-sector Auditing), які змінили колишній стандарт Базових принципів державного (урядового) аудиту (ISSAI 100 - Basic Principles in Government Auditing)
5	У рамках публічного аудиту відповідно до нових стандартів аудиту публічного сектору	Завдяки цьому (ISSAI 100 Fundamental Principles of Public-sector Auditing) виокремлюються три види аудиту – фінансовий аудит, аудит відповідності та аудит адміністративної діяльності, який набуває пріоритетного значення

З її авторських трактувань очевидно, що будуючи методологічний базис публічного аудиту, необхідно виходити з його публічно-правового характеру, який обумовлений інституційною взаємодією держави і суспільства. До того ж сфера застосування публічного аудиту лежить у площині сфери публічного управління.

<sup>421</sup> Обушна Н. Публічний аудит: поняття та сутність. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. №. 4. С. 21-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2016\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_4_5)

Може скластися враження, що суб'єктом публічного аудиту може бути лише державні органи, а отже даний вид аудиту не може бути поширений на приватні керуючі компанії в сфері ЖКГ, крім випадків, коли вони є розпорядниками бюджетних коштів.

Можемо підсумувати, що публічний аудит передбачає широке коло зацікавлених осіб у результатах проведеного аудиту, а тому аудит керуючої компанії в сфері ЖКГ цілком може підпадати під критерії публічного, а суб'єктом такого аудиту може бути приватна аудиторська фірма.

Водночас, публічний аудит фокусується на важливості оприлюднення результатів аудиту, але залишається поза увагою об'єкта джерела аудиту керуючої компанії в сфері ЖКГ. Традиційно аудит фінансової звітності проводиться для підтвердження достовірності показників фінансової звітності, що, безумовно, є важливим для публічного аудиту. З іншого боку, лише окремі стейкхолдери (власники, інвестори, кредитори) можуть бути зацікавлені в підтвердженні достовірності показників фінансової звітності керуючої компанії. Переважна більшість стейкхолдерів зацікавлені у підтвердженні ефективності діяльності керуючої компанії. В цьому випадку аудит спрямований не стільки на підтвердження достовірності показників фінансової звітності, скільки на підтвердження ефективності використання коштів, якості надання послуг клієнтам тощо. Аудит ефективності, як правило, розглядається в контексті державного фінансового контролю, проте, його сутність цілком дозволяє екстраполювати його і на керуючі компанії в сфері ЖКГ, оскільки їх діяльність також представляє інтерес для широкого кола стейкхолдерів і спрямована на надання якісних послуг. Петрушевський Є.Л. зазначає, що: "Відповідно до світової практики існують три форми здійснення аудиту ефективності, одну з яких може обрати Україна як напрямок державного фінансового контролю та наводить базові принципи аудиту ефективності спрощений аудит ефективності <...>; традиційний аудит ефективності <...>; розширений аудит ефективності <...>"<sup>422</sup>.

До того ж учений визначає базові принципи ефективності, концентруючи їх у трьох категоріях: економності, ефективності, результативності (табл. 3.14).

---

<sup>422</sup> Петрушевський Ю.Л. Формування системи державного аудиту ефективності діяльності підприємств ЖКГ в Україні. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1420>

Таблиця 3.14. Базові принципи аудиту ефективності

Принцип	Характеристика
Економності	Вимагає своєчасності, відповідної кількості, якості й оптимальної ціни ресурсів, що використовуються органом, де здійснюється аудит, для виконання своєї діяльності
Ефективності	Стосується досягнення найкращого зв'язку між задіяними ресурсами, наданими передумовами та досягнутими результатами; у розрізі кількості, якості і своєчасності напрацювань (продукту) і/або досягнень
Результативності	Стосується досягнення якихось конкретних цілей або поставлених завдань і/або досягнення запланованих результатів

Джерело: складено за Ю.Л. Петрушевським <sup>423</sup>.

Орієнтуючись на підхід Петрушевського Ю.Л., можемо стверджувати, що спрощений, традиційний та розширений аудит ефективності здатен задовольнити інформаційні запити різних груп стейкхолдерів щодо ефективності діяльності керуючої компанії в сфері ЖКГ. Аудит ефективності дозволяє забезпечити функціональний контроль ефективності використання коштів керуючою компанією, який неможливо здійснити в межах аудиту фінансової звітності. При цьому може бути виявлено неефективність діяльності керуючої компанії, яка проявляється в наступному:

- залучення пов'язаних із керівництвом керуючої компанії підприємств для виконання робіт за завищеними цінами (це може бути виявлене шляхом тестування укладених договорів на предмет наявності ознак операцій з пов'язаними сторонами);

- фіктивне надання послуг та виконання робіт, тобто коли документально виконання таких робіт оформлюється, сплачуються за них грошові кошти, але фактично вони виконані не були (це може бути оцінене шляхом співставлення внутрішніх документів щодо використання ресурсів з укладеними договорами та документами про оплату);

- виконання непотрібних робіт з подальшим їх переробленням;

- відчуження або здача в оренду спільного майна мешканців багатоквартирного будинку без погодження з ними;

- необґрунтоване завищення тарифів (в цьому разі застосовуються процедури повторного виконання та повторного перерахунку, що дозволяють включити тільки економічно обґрунтовані витрати для розрахунку тарифів на послуги (за їх видами) тощо.

<sup>423</sup> Петрушевський Ю.Л. Організація і здійснення державного фінансового контролю в сфері ЖКГ. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=924>



В кожному з наведених прикладів присутній факт неефективного господарювання керуючої компанії, що має негативні наслідки для стейкхолдерів, проте, не може бути встановлений в межах проведення аудиту фінансової звітності, який не виключає методи вибіркової поведінки. В цьому контексті варто навести авторське розуміння відмінностей аудиту фінансової звітності та аудиту ефективності керуючих компаній в сфері ЖКГ (табл. 3.15).

Таблиця 3.15. Відмінності між аудитом фінансової звітності та аудитом ефективності керуючих компаній в сфері ЖКГ

Критерій порівняння	Аудит фінансової звітності	Аудит ефективності
Завдання	Висловлення незалежної думки аудитора про її відповідність в усіх суттєвих аспектах і відповідність вимогам міжнародних стандартів фінансової звітності або національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку та законів України	Визначення ефективності та доцільності використання ресурсів для досягнення поставлених цілей
Об'єкт	Фінансова інформація, розкрита відповідно до обраної концептуальної основи	Бізнес-процеси керуючої компанії та прийняття рішень керівництвом керуючої компанії
Методи	Методи отримання аудиторських доказів, отримані відповідно до вимог МСА	Документальна та фактична перевірка
Звіт	Аудиторський звіт	Аудиторський звіт з розширеними поясненнями та обґрунтуванням думки аудитора

Результатом проведеного аудиту ефективності керуючої компанії у сфері ЖКГ є отримання експертної оцінки рівня якості надаваних послуг<sup>424</sup>. Аудит ефективності має бути орієнтований саме на задоволення інтересів стейкхолдерів, які зацікавлені у ефективності функціонування керуючої компанії в сфері ЖКГ. Тому аудит ефективності фокусується на тих аспектах діяльності, які становлять підвищений інтерес для стейкхолдерів різних груп.

Питання об'єктів аудиту керуючих компаній є досить дискусійним, оскільки визначальним є підхід до розуміння завдань та користувачів аудиторської інформації. В дослідженні публічного аудиту Оболенський О.Ю. та Обушна Н.І. слушно наголошують на тому, що проведення публічного аудиту ґрунтується на двох підходах: орієнтація на результати публічного управління; орієнтація на

<sup>424</sup> . Волкова М.В., Шевченко В.С. Проведення експертизи якості послуг підприємств ЖКГ. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки.* 2014. № 117. С. 93-97.

суперечності та/або проблеми суспільства, що вирішуються системою публічного управління<sup>425</sup>. Погоджуючись із таким підходом науковців, вважаємо, що використання стейкхолдеро-орієнтованого підходу для побудови комунікаційної політики керуючої компанії в сфері ЖКГ (що описаний у п.2.1) та підходу на базі бізнес-процесів діяльності для ідентифікації об'єктів бухгалтерського обліку таких компаній (представлений у п.2.2) дозволяє сформулювати декілька підходів до аудиту ефективності досліджуваних компаній.

З огляду на це, пропонуємо виділяти аудит ефективності бізнес-процесів, аудит ефективності діяльності з управління, аудит ефективності функціонування керуючої компанії (табл. 3.16).

В основі аудиту ефективності бізнес-процесів лежить розуміння керуючої компанії як сукупності бізнес-процесів. Кожен бізнес-процес забезпечує реалізацію певних функцій керуючої компанії, які покликані задовольняти потреби стейкхолдерів. Об'єктом аудиту є усі бізнес-процеси керуючої компанії, а результати аудиту представляють інтерес для відповідних стейкхолдерів, як це представлено у таблиці. Аудитор має висловити свою незалежну думку про ефективність бізнес-процесів керуючої компанії на основі зібраних аудиторських доказів, достатніх та прийнятних для висловлення думки.

Аудит ефективності діяльності з управління є більш сфокусованим і орієнтованим на конкретні бізнес-процеси керуючої компанії, що спрямовані на безпосереднє управління житловим фондом клієнта (замовника послуг з управління). В даному випадку аудитор висловлює думку про ефективність тих бізнес-процесів, що безпосередньо пов'язані із наданням послуг керуючою компанією своїм замовникам – підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази та робота зі споживачами. Таким чином, аудиторській перевірці підлягають: аутсорсингові послуги, послуги кол-центру, адміністративні послуги, сервісно-технічні послуги; консультаційні послуги. Основними стейкхолдерами, які зацікавлені в результатах аудиторської перевірки, є замовники послуг керуючої компанії – її клієнти. Проте, ряд інших стейкхолдерів також зацікавлені в даній інформації.

---

<sup>425</sup> Оболенський О.Ю. та Обушна Н.І. Публічний аудит: цілі та економічний зміст. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1 (48) URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-1/doc/2/03.pdf>

Таблиця 3.16. Запропоновані види аудиту ефективності керуючих компаній у сфері ЖКГ

	Аудит ефективності бізнес-процесів	Аудит ефективності діяльності з управління	Аудит ефективності функціонування керуючої компанії
Стейкхолдери	<i>Зовнішні:</i> -громадські організації; -постачальники; -конкуренти; -інвестори; -фінансові та кредитні установи <i>Внутрішні:</i> -власники; керівництво; -управлінський персонал; -працівники; органи внутрішнього контролю	<i>Зовнішні:</i> -клієнти (замовники послуг) -громадські організації; -конкуренти; -інвестори; -фінансові та кредитні установи; засоби масової інформації <i>Внутрішні:</i> - власники; керівництво; -управлінський персонал; органи внутрішнього контролю	<i>Зовнішні:</i> -органи державної влади; -постачальники; -державні установи; -інвестори; -фінансові та кредитні установи <i>Внутрішні:</i> -власники; керівництво; -управлінський персонал; працівники; -органи внутрішнього контролю
Об'єкт аудиту	<i>Бізнес-процеси:</i> -підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази; -робота з постачальниками і підрядниками; -робота зі споживачами; -підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи	<i>Бізнес-процеси:</i> -підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази; -робота зі споживачами	<i>Бізнес-процеси:</i> -робота з постачальниками і підрядниками; -підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи  <i>Фінансова звітність</i>
Завдання аудиту	Висловлення незалежної думки аудитора про ефективність функціонування бізнес-процесів керуючої компанії	Висловлення незалежної думки аудитора про ефективність діяльності керуючої компанії з управління житловим фондом клієнта (замовника послуг)	Висловлення незалежної думки аудитора про ефективність функціонування керуючої компанії, в тому числі достовірності показників фінансової звітності

Аудит ефективності функціонування керуючої компанії орієнтований на висловлення незалежної думки аудитора про достовірність показників діяльності керуючої компанії як суб'єкта

господарювання. В цьому аспекті аудиторській перевірці підлягають бізнес-процеси, які забезпечують функціонування самої керуючої компанії та її фінансова звітність, де розкривається інформація про результати діяльності, обсяги використання ресурсів, генеровані бізнес-процесами керуючої компанії.

Виходячи з контексту та філософії проведеного дослідження, вважаємо, що аудит ефективності бізнес-процесів дозволяє задовольнити інформаційні запити максимальної кількості стейкхолдерів.

Важливим етапом підготовки до проведення аудиту ефективності бізнес-процесів керуючої компанії в сфері ЖКГ є вивчення середовища її функціонування. Цей процес полягатиме у ідентифікації ризиків функціонування керуючої компанії, що вплинуть на ймовірність викривлень у розкритті інформації зокрема, ризики контролю, а також підсилять властиві ризики не виявлення. Це необхідно здійснити для того, щоб розуміти основні параметри функціонування локального ринку, на якому працює керуюча компанія. Справа в тому, що ринок житлово-комунальних послуг є доволі локалізованим, тобто представленим в межах одного населеного пункту або навіть району (у випадку, якщо населений пункт є великим). Крім того, в кожному населеному пункті відрізняються рівень оплати праці та розмір тарифів на житлово-комунальні послуги, що впливає і на діяльність керуючої компанії в сфері ЖКГ.

Вивчення середовища діяльності необхідно для оцінки ризиків суттєвого викривлення фінансової звітності та оцінки ступеня впливу такого середовища на ефективність бізнес-процесів керуючої компанії. В свою чергу, аудитор повинен здійснити певні заходи для врахування цих ризиків під час проведення аудиту та встановити консистентність облікової політики та бізнес-процесів умовам зовнішнього середовища. На невід'ємності ризику, що притаманний господарській діяльності, наголошує і Дорош Н.І.: “Ризик є невід'ємною частиною ділової активності, адже завжди існує ризик того, що нова продукція зазнає невдачі, непередбачувані економічні події відбудуться, або бажаний результат буде малоімовірним. В сучасних умовах економічної нестабільності зростає необхідність управління підприємницьким ризиком. Правильна оцінка ситуації і вибір методу управління ризиками є важливими інструментами досягнення економічних цілей підприємства. Важливим є вміння правильно і

своєчасно виявляти підприємницькі ризики і приймати відповідні рішення в рамках розробленої підприємством політики управління ризиками з врахуванням економічної тактики і стратегії підприємства”<sup>426</sup>. В цьому контексті зовнішній аудит дозволяє виявити такі ризики, а менеджмент керуючої компанії у сфері ЖКГ може скористатись висновками незалежного аудитора для вдосконалення системи ризик-менеджменту.

Для внутрішньої системи ризик-менеджменту подекуди буває складно визначити такі ризики, а ще важче оцінити їх. Зовнішній аудит може допомогти вирішити цю проблему. На важливості оцінки ризиків слушно зазначає Н.І. Дорош, стверджуючи, що “аудиторів необхідно оцінити ризики суб’єкта господарювання, а також те, наскільки ефективно система управління визначає їх та управляє ними. Результати аналізу ризиків підприємства безпосередньо впливають на кількість та напрями аудиторських робіт, які необхідно виконати. При здійсненні планування аудиторської перевірки необхідно чітко сформулювати унікальні ризики підприємства-клієнта, пов’язати ці ризики з певними сальдо рахунків і відповідними твердженнями у фінансових звітах, а також визначити типи аудиторських процедур, які мають бути виконані з врахуванням впливу ризиків. Без розуміння ризику персонал аудиторської фірми не може виконати свої зобов’язання, особливо щодо клієнтів, які мають високий ризик наявності суттєвих викривлень у фінансовій звітності”<sup>427</sup>. Пропонуємо для ознайомлення аудитора з середовищем діяльності керуючої компанії використовувати результати проведеною нами у п. 1.2 SWOT-аналізу, що дозволить врахувати галузевий вимір діяльності керуючої компанії.

Ризик взяття зобов’язань та аудиторський ризик є унікальними і визначаються окремо щодо кожного підприємства, що підлягає аудиту, тому на них ми зупинятися не будемо. Процитуємо лише Дорош Н.І. щодо важливості сприйняття ризиків неефективного управління аудиторами: “Невідповідні процеси управління ризиками є достатньою причиною для неприйняття потенційного замовника аудиту. Аудитор має оцінити зобов’язання органів управління реалізувати ефективну

---

<sup>426</sup> Дорош Н.І. Оцінювання ризиків при проведенні аудиту. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр.*. 2017. №4. С. 40-47. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/3064/1/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%88.pdf>

<sup>427</sup> Дорош Н.І. Оцінювання ризиків при проведенні аудиту. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр.*. 2017. №4. С. 40-47. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/3064/1/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%88.pdf>

систему управління ризиками. Налагодження ефективної системи управління ризиками та внутрішнього контролю свідчить про спрямованість підприємства на довгострокові стратегії. <...> що ризик може бути компенсований шляхом виконання додаткових аудиторських процедур”<sup>428</sup>.

Розглянемо питання підприємницького ризику та ризику фінансової звітності керуючих компаній у сфері ЖКГ, що безпосередньо зумовлено специфікою її діяльності на ринку житлово-комунальних послуг. Розглянемо такі фактори ризику по кожному бізнес-процесу окремо.

Бізнес-процес “Підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази”. Основними об’єктами бухгалтерського обліку цього бізнес-процесу є об’єкти основних засобів та інших необоротних матеріальних активів, капітальні інвестиції та витрати операційної діяльності, пов’язані з операціями та процедурами підтримки матеріально-технічної бази. Ризик викривлення інформації у фінансовій звітності полягає у тому, що дані об’єкти бухгалтерського обліку фактично не будуть використані на підтримку матеріально-технічної бази, але як такі будуть відображені у фінансовій звітності. Чи навпаки – використовуються для підтримки та розвитку матеріально-технічної бази, але у фінансовій звітності як такі не відображаються. Те саме стосується і витрат на підтримку таких об’єктів основних засобів, що впливає на виникнення відповідних витрат та калькулювання собівартості окремих видів сервісно-технічних послуг, що надає керуюча компанія. Крім того, поширеними викривленнями є неправильне формування первісної та некоректна оцінка балансової вартості об’єктів матеріально-технічної бази з урахуванням втрат економічних вигід.

Бізнес-процес “Робота з постачальниками і підрядниками”. Даний бізнес-процес фактично забезпечує здійснення основної діяльності керуючої компанії з надання послуг населенню. Постачальники та підрядники виконують роботи, надають послуги та забезпечують постачання матеріальних цінностей, які керуюча компанія адмініструє своїм клієнтам. На цьому бізнес-процесі ризику можуть виникати з визначенням вартості робіт, послуг та активів, що придбаються у постачальників та підрядників для виконання своїх

---

<sup>428</sup> Дорош Н.І. Оцінювання ризиків при проведенні аудиту. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр.*. 2017. №4. С. 40-47. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/3064/1/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%88.pdf>

зобов'язань керуючою компанією перед клієнтами. Також ризики можуть виникати під час визначення розміру податків та зборів за такими операціями і відображення їх в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності, адже, як правило, постачальники та підрядники є платниками ПДВ, а клієнти керуючої компанії не є платниками ПДВ.

Також можуть виникати витрати майбутніх періодів, за якими керуюча компанія може розподіляти витрати на надання послуг населенню і розрахунку за такі послуги перед постачальниками ресурсів. Якщо керуюча компанія придбає товарно-матеріальні цінності для виконання своїх зобов'язань перед клієнтами, то такі активи необхідно зберігати та відповідним чином списувати під час їх використання. Всі ці операції повинні бути своєчасно відображені в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності для уникнення викривлення її показників, завищення їх вартості на дату балансу.

Бізнес-процес “Робота зі споживачами”. Даний бізнес-процес є надзвичайно складним у зв'язку із великою кількістю послуг, що керуюча компанія надає своїм клієнтам, і за кожною послугою необхідно чітко відобразити понесені витрати, матеріальних цінностей, інших видів ресурсів, що формуватиме собівартість таких наданих послуг. При цьому, виходячи з природи, кожна надана послуга вимагатиме окремої методики калькулювання. Тому потенційно кожен об'єкт калькулювання (послуга) є носієм ризику викривлень, оскільки є ймовірність помилки формування собівартості такої послуги. А чим більша кількість послуг надається споживачам, тим більш ймовірні ризики викривлення даних фінансової звітності щодо незавершеного виробництва та відповідних витрат у вигляді собівартості реалізованих послуг.

Окремо варто зазначити про послугу супроводу фінансових операцій, коли керуюча компанія повинна формувати та відображати використання резерву сумнівних боргів, враховувати наявність пільг та субсидій у споживачів. Через складність цієї послуги виникають значні ризики викривлення показників фінансової звітності, в тому числі оцінки потенційних втрат економічних вигід.

Бізнес-процес “Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи”. Основними активами, що забезпечують здійснення цього бізнес-процесу є ліцензоване програмне забезпечення та бази даних. У керуючої компанії можуть виникати значні витрати на придбання таких нематеріальних активів або на їх створення, що впливає на формування їх собівартості та подальші витрати на технічну

підтримку. Крім цього, важливим є питання наявності прав користування нематеріальними активами, що є визначальним для їх відображення в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності як активів керуючої компанії.

Загалом послідовність робіт при аудиті ефективності бізнес-процесів керуючої компанії можемо представити наступним чином (табл. 3.17).

Таблиця 3.17. Послідовність проведення аудиту ефективності бізнес-процесів керуючої компанії в сфері ЖКГ

№ п.п.	Назва робіт, що виконуються	Склад робіт	Результат робіт
1	Визначення об'єкта та цілей аудиту	Вибір конкретного бізнес-процесу як об'єкта аудиту та визначення цілей його перевірки	Загальна стратегія аудиту, план аудиту
2	Планування та організація аудиту бізнес-процесу	Збір попередньої інформації про бізнес-процес, який підлягає аудиту; розробка плану та програми аудиту	Тест ризиків системи внутрішнього контролю керуючої компанії; Тест системи бухгалтерського обліку керуючої компанії; Тест ризиків середовища діяльності керуючої компанії; План аудиту бізнес-процесу
3	Збір та аналіз документів, що регламентують здійснення бізнес-процесу	Підготовка робочої документації для збору інформації; збір існуючих документів, що регламентують здійснення бізнес-процесу; аналіз отриманих документів	Робочі документи за окремими аудиторськими процедурами
4	Збір та аналіз інформації про бізнес-процес	Проведення опитування працівників та керівників, що відповідають за здійснення бізнес-процесу; спостереження за здійсненням бізнес-процесу; отримання додаткових документів тощо	Робочі документи аудитора за процедурами щодо бізнес-процесу
5	Аналіз отриманих даних	Співставлення вимог до бізнес-процесу та інформації про нього у отриманих документах та поясненнях; визначення відповідності здійснення бізнес-процесу поставленим цілям; виявлення відхилень в ефективності бізнес-процесу	Робочі документи аудитора за аудиторськими процедурами



Продовження таблиці 3.17.

№ п.п.	Назва робіт, що виконуються	Склад робіт	Результат робіт
6	Підготовка звіту аудитора	Формування звіту аудитора з проведеного аудиту ефективності бізнес-процесу	Звіт аудитора, повідомлення про виявлені викривлення
7	Передача звіту аудитора замовнику	Узгодження звіту аудитора із замовником	управлінському персоналу або тим, кого наділено найвищими повноваженнями
8	Виявлення невідповідностей виконавців бізнес-процесу із аудитором щодо ефективності бізнес-процесу	Дослідження причин невідповідностей та формування рекомендацій щодо їх усунення	Додатки до звіту аудитора

Перший етап передбачає визначення об'єкта та цілей аудиту. Об'єктами аудиту ефективності бізнес-процесів є бізнес-процеси керуючої компанії в сфері ЖКГ. На їх основі нами структуровано об'єкти аудиту ефективності бізнес-процесів керуючої компанії, що представлено на рисунку 3.4.

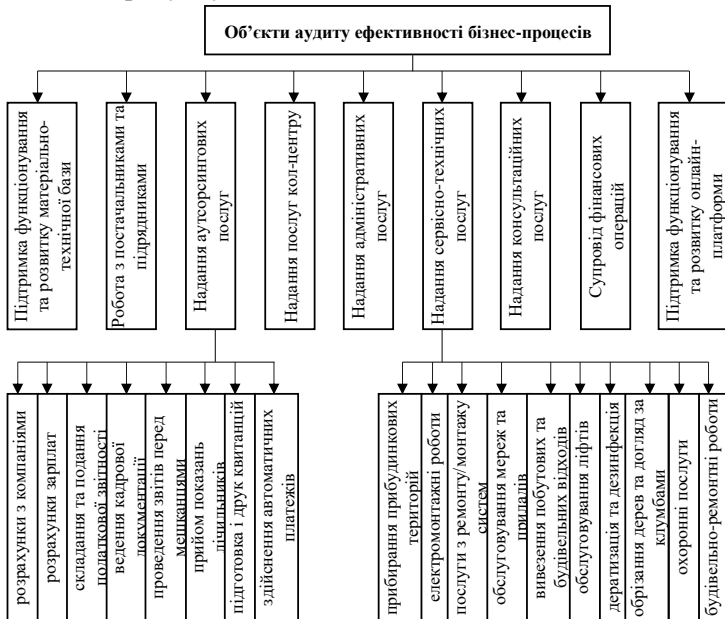


Рис. 3.4. Об'єкти аудиту ефективності бізнес-процесів керуючої компанії в сфері ЖКГ

Важливо зазначити, що об'єктами аудиту виступають не стільки активи та пасиви керуючої компанії, які задіяні в здійсненні бізнес-процесів, скільки процес і характер їх використання. Такий підхід до трактування об'єктів аудиту ефективності бізнес-процесів дозволяє провести оцінку ефективності використання наявних у компанії активів і пасивів більш якісно та повно у відповідності до специфіки її основної діяльності.

Другий етап передбачає планування та організацію аудиту бізнес-процесів. Етап планування є плануванням дій аудитора по виконанню аудиторського завдання у відповідь на оцінені ризики, ідентифіковані на основі тестування. Проте, важливою особливістю аудиту ефективності бізнес-процесів керуючої компанії в сфері ЖКГ є необхідність врахування послідовності здійснення самих бізнес-процесів. Крім того, необхідно чітко розмежовувати активи, що використовуються для здійснення різних бізнес-процесів і ті активи, що одночасно використовуються в кількох бізнес-процесах. В цьому випадку варто окремо приділити увагу розподілу участі таких активів у здійсненні бізнес-процесів.

Третій етап передбачає збір та аналіз документів, що регламентують здійснення бізнес-процесу. При проведенні аудиту ефективності бізнес-процесів використовуються значні обсяги інформації з різних джерел, зокрема, Головачук Г.В. та Юрченко О.Б. виділяють такі основні джерела інформації для аналізу діяльності житлово-комунальних підприємств:

«1) планово-нормативна (фінансовий план, норми витрат і нормативи, затверджений перелік цін і тарифів, законодавчі акти, інструкції, договори, технологічна документація тощо);

2) дані бухгалтерського, статистичного і оперативного обліку та звітності;

3) внутрішня не облікова інформація (накази, виробниче листування, довідки про перевірки та акти ревізій (аудиту), протоколи виробничих нарад, доповідні записки.);

4) зовнішня інформація (звітні дані споріднених підприємств, збірники статистичних матеріалів як вітчизняних, так і закордонних установ, дані переписів і анкетних обстежень);

5) дані особистих спостережень аналітика (виробничі екскурсії, хронометраж робочого дня, опитування працівників підприємства)»<sup>429</sup>.

Проектування джерел для збору аудиторських доказів відбувається на етапі планування аудиторських процедур та їх кількість буде визначатися за принципом достатності та прийнятності.

Четвертий етап передбачає збір та аналіз інформації про бізнес-процес. Крім зазначених джерел інформації, також необхідно обов'язково використати інформацію з каналів комунікації керуючої компанії зі своїми клієнтами та контрагентами. Аудит ефективності бізнес-процесів неможливо здійснити в повній мірі та з належним ступенем якості без використання звернень споживачів послуг керуючої компанії. Джерелами такої інформації можуть бути письмові звернення споживачів через онлайн-платформу, зареєстровані телефонні дзвінки, повідомлення в соціальних мережах тощо. Орієнтуючись на запити та звернення споживачів та контрагентів, аудитори можуть визначити проблемні моменти в ефективності бізнес-процесів керуючої компанії.

Необхідно зібрати якомога більше релевантної інформації, що можна зробити за рахунок таких заходів:

- аналіз документів, що регламентують бізнес-процес;
- збір даних про планові показники здійснення бізнес-процесу, його нормативні значення відхилень тощо;
- опитування працівників, які відповідають за виконання бізнес-процесів;
- опитування клієнтів бізнес-процесу;
- безпосередній моніторинг за виконання бізнес-процесу.

В ході цих заходів необхідно зібрати наступну інформацію про бізнес-процес, що підлягає перевірці:

1. Чи дотримується порядок виконання бізнес-процесу?
2. Чи виконавці бізнес-процесу пройшли навчання або тренінг по його виконанню (супроводу)?
3. Чи дотримуються терміни виконання бізнес-процесу (часові ліміти тощо)?
4. Чи відбувається своєчасне звітування про результати виконання бізнес-процесу?

---

<sup>429</sup> Головач Г.В., Юрченко О.Б. Обліково-аналітичне забезпечення тарифної політики на ринку житлово-комунальних послуг України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №. 38 (2). С. 119-126.

5. Чи встановлені бенчмарки показників бізнес-процесу та яка методика їх визначення?

6. Чи встановлені бенчмарки бізнес-процесу відповідають стратегічним цілям розвитку керуючої компанії?

7. Який ступінь задоволеності клієнтів бізнес-процесу?

8. Чи є затверджені посадові інструкції, положення та дорожні карти бізнес-процесів? Чи ознайомлені учасники бізнес-процесу з цими документами?

9. Чи є у власника бізнес-процесу доступ до всіх нормативних документів, необхідним для виконання процесу?

10. Фіксуються чи пропозиції щодо зміни та поліпшення бізнес-процесу?

Вся отримана інформація має бути належним чином задокументована, а при необхідності можна вести аудіо або відео запис.

Якщо в процесі опитування аудитор встановлює наявність певних відхилень, то надзвичайно важливо одразу встановити причини цих відхилень, оскільки саме ці факти на наступному етапі будуть підлягати більш детальній перевірці.

П'ятий етап – аналіз отриманих даних. Як і при будь-якому іншому виді аудиту, зібрати аудиторські докази можна кількома способами: опитування, вивчення задокументованої інформації, спостереження за виконанням бізнес-процесу. В ході проведення опитування керівників та виконавців бізнес-процесу необхідно встановити, який результат бізнес-процесу передбачений внаслідок його здійснення, як відбувається оцінка ступеня завершеності та ефективності (результативності) бізнес-процесу та які наступні дії передбачаються після завершення циклу бізнес-процесу. Важливим моментом є те, що аудит бізнес-процесу не можна проводити локально. Сам по собі бізнес-процес оцінити неможливо, це можна зробити лише з орієнтацією на використання результатів цього бізнес-процесу. Наприклад, якщо проводиться аудит бізнес-процесу “Підтримка функціонування та розвитку онлайн платформи”, то встановити лише наявність та функціонування такої платформи недостатньо. Для визначення ефективності цього бізнес-процесу необхідно визначити, чи використовується онлайн платформа і як саме вона використовується. Якщо за результатами здійснення цього бізнес-процесу через сайт керуючої компанії здійснюється комунікація із споживачами послуг, вони залишають відгуки, пропозиції скарги

тощо, адміністрація керуючої компанії забезпечує споживачів релевантною інформацією, що становить для них інтерес, то виконання цього бізнес-процесу можна констатувати ефективним.

Для того, щоб аудитор міг встановити кінцеві цілі виконання бізнес-процесу, можна провести опитування безпосередніх виконавців бізнес-процесів або осіб, які обслуговують їх здійснення. Інший спосіб – дослідження документів, що регламентують реалізацію кожного бізнес-процесу. Якщо вони наявні в керуючій компанії, то таке дослідження дозволить встановити не лише порядок здійснення бізнес-процесу, але й взаємозв'язок між бізнес-процесами. Це дозволить визначити результуючі показники бізнес-процесу та його кінцевий результат (продукт), що використовується в інших бізнес-процесах.

Безпосереднє спостереження за виконанням бізнес-процесу дозволяє аудитору визначити, на скільки попередня оцінка ефективності бізнес-процесу узгоджується із використанням його результатів на пов'язаному бізнес-процесі. Наприклад, було встановлено, що онлайн-платформа керуючої компанії функціонує і споживачі послуг комунікують через неї з компанією. В цьому випадку бізнес-процес оцінюється як ефективний. Але в ході спостереження за процесом комунікації за допомогою онлайн-платформи аудитор встановив, що механізм реалізації комунікації надзвичайно складний і незручний, а більшість відгуків та пропозицій, які залишають споживачі, стосуються покращення функціоналу онлайн платформи. В цьому випадку аудитор може оцінити бізнес-процес як неефективний.

Таким чином, будь яка оцінка результативності повинна бути орієнтована на узгодженість функціонування бізнес-процесу та його результати із стратегічними цілями керуючої компанії та поставленими бенчмарками функціонування бізнес-процесу.

Оцінка ефективності бізнес-процесів може проводитись кількома способами:

- аудитор аналізує результати оцінки ефективності, які були отримані заздалегідь у відповідності із процедурою оцінки ефективності, що передбачена стандартами бізнес-процесів керуючої компанії;
- аудитор сам проводить опитування відповідальних осіб за конкретні бізнес-процеси.

Отримані результати зіставляються з результатами оцінки результативності бізнес-процесу, що перевіряється та із бенчмарками по досягненню цілей функціонування бізнес-процесу.

Ще один важливий інструмент, що може бути застосований в ході аудиту бізнес-процесів – це аналіз ризиків бізнес-процесів. Ризик бізнес-процесу передбачає настання певних небажаних подій, що можуть мати негативні наслідки або ненастання запланованих подій, які передбачені бізнес-процесом. Оцінку ризиків можна провести спільно з виконавцями бізнес-процесу безпосередньо в ході проведення аудиту, ставлячи, наприклад, такі питання:

- які небажані події можуть виникнути в ході виконання бізнес-процесу?

- які можуть бути наслідки у разі, якщо небажана подія виникне?

- яка ймовірність виникнення небажаної події?

- які заходи можуть бути проведені для зменшення ймовірності виникнення ризику або негативних наслідків у випадку настання небажаних подій?

В ході отримання відповідей на ці питання аудитор формулює власне бачення системи оцінки ризиків бізнес-процесів в керуючій компанії і за результатами проведеного аудиту має надати рекомендації щодо мінімізації ризиків бізнес-процесів. Розглянуті способи отримання інформації розкривають особливості їх застосування саме в ході аудиту ефективності бізнес-процесів керуючої компанії в сфері ЖКГ. Що стосується порядку документування аудиторських доказів та ведення робочої та підсумкової документації аудитора, то аудит ефективності бізнес-процесів не відрізняється від інших видів аудиту, а всі питання організації роботи аудитора залишаються на його власний розсуд.

Шостий, сьомий та восьмий етапи передбачають підготовку звіту аудитора, передачу звіту аудитора замовнику та виявлення невідповідностей виконавців бізнес-процесу із аудитором щодо ефективності бізнес-процесу. Особливостей формування звіту за результатами проведення аудиту бізнес-процесів керуючої компанії в сфері ЖКГ практично немає. Варто лише зауважити, що у випадку коли виконавці бізнес-процесу не згодні із висновком аудитора про ефективність бізнес-процесу, то таку ситуацію необхідно трактувати як невідповідність. За результатами цього необхідно провести додаткове дослідження та встановити причини такої невідповідності. Потім необхідно надати рекомендації щодо усунення цієї невідповідності та оцінити можливі результати її усунення та неусунення.

Що стосується оцінки ризиків, то необхідно у звіті відобразити і потенційні невідповідності, які можуть виникнути у випадку настання

небажаних подій, тобто у випадку реалізації ризику. Для кожної встановленої невідповідності необхідно розробити варіанти її усунення, що в результаті підвищить ефективність бізнес-процесів керуючої компанії.

Результатом проведеної аудитором роботи з аудиту ефективності бізнес-процесів має бути оцінка ефективності та план роботи з підвищення ефективності бізнес-процесів, що включає наступне:

1. Пропозиції щодо зміни порядку реалізації бізнес-процесу.
2. Заходи з додаткового навчання персоналу.
3. Заходи з доопрацювання програмного забезпечення, яке використовуються для здійснення бізнес-процесу.
4. Перелік необхідного додаткового обладнання або програмного забезпечення для реалізації бізнес-процесів.
5. Перелік адміністративних розпоряджень, реалізація яких має сприяти підвищенню ефективності бізнес-процесів.
6. Пропозиції щодо заохочення персоналу, що реалізує та обслуговує бізнес-процеси.
7. Пропозиції щодо кадрових змін тощо.

Даний перелік є орієнтованим і залежить від результатів аудиту конкретного бізнес-процесу. В цілому філософія результатів аудиту полягає у формулюванні конкретних рекомендацій для забезпечення підвищення ефективності функціонування бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей керуючої компанії в сфері ЖКГ.

## РОЗДІЛ 4

# АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРУЮЧИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ЖКГ

### 4.1. Аналіз результативності діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ

Управління діяльністю керуючих компаній у сфері ЖКГ вимагає належного рівня аналітичного забезпечення ухвалення управлінських рішень.

Питання аналіз результативності діяльності глибоко вивчалось багатьма вченими і дослідниками. Серед досліджень останніх років, які були використані при розгляді питань аналітичного забезпечення розуміння результативності діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ варто виділити праці таких авторів, як Бержанір І. А.<sup>430</sup>,<sup>431</sup>, Гвоздей Н. І., Улянич Ю. В.<sup>432</sup>, Браташ М. А.<sup>433</sup>, Демчук Н. І., Туболец І.І.<sup>434</sup>, Дмитрук Н. М.<sup>435</sup>, Єпіфанова І. Ю., Безрученко І. В., Паламарчук Н. О.<sup>436</sup>, Зінченко О. А.<sup>437</sup>, Каминський П. Д.<sup>438</sup>,

---

<sup>430</sup> Бержанір І. А., Гвоздей Н. І., Улянич Ю. В. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. №. 1 (2). С. 58-62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr\\_2015\\_1%282%29\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2015_1%282%29_13)

<sup>431</sup> Бержанір І.А. Діагностика рентабельності суб'єктів господарювання України. *Економіка і організація управління*. 2014. №. 3-4. С. 25-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2014\\_3-4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_5)

<sup>432</sup> Бержанір І. А., Гвоздей Н. І., Улянич Ю. В. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. №. 1 (2). С. 58-62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr\\_2015\\_1%282%29\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2015_1%282%29_13)

<sup>433</sup> Браташ М. А. Поріг рентабельності як критерій економічної ефективності управління житловим фондом. *Інтернет-конференції ХНУМГ ім. ОМ Бекетова*. 2015. С. 36-42. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/725/668>

<sup>434</sup> Демчук Н. І., Туболец І.І. Теоретичні та методологічні засади управління рентабельністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №. 5. С. 39-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2012\\_5\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_5_13)

<sup>435</sup> Дмитрук Н. М. Сутність, склад та напрями вдосконалення обліку доходів від операційної діяльності на промислових підприємствах. *Молодий вчений*. 2014. №5(1). С. 92-94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_5%281%29\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_5%281%29_25)

<sup>436</sup> Єпіфанова І. Ю., Безрученко І. В., Паламарчук Н. О. Фінансове планування діяльності вітчизняних підприємств за показниками рентабельності. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. №. 2. С. 45-50. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1062/845>

<sup>437</sup> Зінченко О. А. Визначення показників рентабельності на основі величини якості прибутку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. №. 28. С. 150-155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetrp\\_2009\\_28\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetrp_2009_28_32)

<sup>438</sup> Каминський П. Д. Прибуток та рентабельність як показники ефективності діяльності підприємства. *Вісник Донецького університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2016. Т. 1. №. 64. С. 160-167. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuete\\_2016\\_64\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuete_2016_64_22)



Каткова Н. В.<sup>439</sup>, Коваленко О. В., Шевченко А. В.<sup>440</sup>, Корбутяк А. Г., Сокровольська Н. Я.<sup>441</sup>, Кошельок Г. В., Малишко В. С.<sup>442</sup>, Лебедева А. М.<sup>443</sup>, Проскурович О. В., Басс А. Ю.<sup>444</sup>, Рзаєв Г. І., Драгочинська Д. О.<sup>445</sup>, Свірідова С. С., Пожар О. О.<sup>446</sup>, Фаріон В. Я.<sup>447</sup>, Черниш С. С.<sup>448</sup>, Чигріна К. О.<sup>449</sup>, Шляга О. В., Шипуля Л. І.<sup>450</sup>.

«У ринковій економіці, – пишуть Спіфанова І.Ю., Безрученко І.В. та Паламарчук Н.О., – фінансові ресурси вкладаються в будь-яку діяльність за критерієм максимального прибутку. Через це рентабельність або, інакше кажучи, ефективність використання капіталу, відіграє важливу роль при визначенні фінансових результатів роботи підприємства. Адже менеджери та власник капіталу підприємства повинні завжди проводити оцінку будь-якого рішення у сфері управління коштами за допомогою порівняння витрат з прибутком.

---

<sup>439</sup> Каткова Н. В. Оцінка ефективності діяльності за допомогою використання процесно-орієнтованого аналізу рентабельності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Т. 2. №. 4. С. 83-85. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_4\\_2/p](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/p)

<sup>440</sup> Коваленко О. В., Шевченко А. В. Рентабельність виробництва та шляхи її підвищення. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. №. 5 (1). С. 144-148. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2017\\_5%281%29\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_5%281%29_31)

<sup>441</sup> Корбутяк А. Г., Сокровольська Н. Я. Особливості планування рівня рентабельності вітчизняних підприємств у сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16(1). С. 153-157. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_16%281%29\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_16%281%29_36)

<sup>442</sup> Кошельок Г. В., Малишко В. С. Факторний аналіз рентабельності власного капіталу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №. 7. С. 361-368. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/61.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/61.pdf)

<sup>443</sup> Лебедева А. М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2012. №. 17, Вип. 3-4. С. 29-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2009\\_28\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2009_28_32)

<sup>444</sup> Проскурович О. В., Басс А. Ю. Моделювання рентабельності діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. №. 3 (3). С. 209-212. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_3%283%29\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_3%283%29_43)

<sup>445</sup> Рзаєв Г. І., Драгочинська Д. О. Показники рентабельності як аналітичні ознаки прояву ризику за умов невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 5. С. 73-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_5\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_5_15)

<sup>446</sup> Свірідова С. С., Пожар О. О. Оцінка факторів впливу на рентабельність підприємства. *Молодий вчений*. 2014. №. 11 (14). С. 93-96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_11%2814%29\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_11%2814%29_25)

<sup>447</sup> Фаріон В. Я. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. №. 10. С. 27-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_10\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_10_6)

<sup>448</sup> Черниш С. С. Організаційно-методичні аспекти аналізу рентабельності. *Інноваційна економіка*. 2013. №. 6. С. 305-309. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_6\\_74](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_74)

<sup>449</sup> Чигріна К. О. Рентабельність підприємства та шляхи її підвищення. *Міжнародний науковий журнал Науковий огляд*. 2015. Т. 2. №. 12. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/viewFile/421/601>

<sup>450</sup> Шляга О. В., Шипуля Л. І. Прибуток та рентабельність як показники ефективності виробництва. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. №. 8. С. 75-81. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_075.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_075.pdf)

Важливим моментом також є те, що фінансові ресурси обмежені, а одержаний прибуток – це важливий фінансовий ресурс, який дозволяє знову вкладати кошти та отримувати нові прибутки»<sup>451</sup>.

Для цілей даного дослідження об'єктами обрано керуючі компанії у сфері ЖКГ м. Києва, зокрема (див. Додаток М):

- Комунальне підприємство «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району м. Києва»;
- Комунальне підприємство «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського району»;
- Комунальне підприємство «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського району»;
- Комунальне підприємство «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського району»;
- Комунальне підприємство «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом'янського району».

Емпіричною базою для проведення аналітичного дослідження стала оприлюднена фінансова звітність за 2017-2019 рр. є фінансова звітність вказаних компаній у складі форм № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» та № 2 «Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)», а також фінансові плани за аналогічний період. Крім того, для отримання нефінансової інформації у стандартизованому вигляді було використано реєстри відкритих даних та інші аналітичні електронні ресурси.

Вказані керуючі компанії знаходяться у власності територіальних громад, а їх засновником є Київська Міська Рада (Код ЄДРПОУ – 22883141). Відповідно до статутних документів та виписок в державного реєстру, всі вони налужать до виду економічної діяльності 81.10 «Комплексне обслуговування об'єктів».

Так, за даними Національний класифікатору України «Класифікація видів економічної діяльності» ДК 009:2010, «цей клас включає надання комплексу допоміжних послуг у приміщеннях клієнта. Ці послуги включають загальне прибирання приміщень, догляд за ними, усунення сміття, забезпечення охорони та безпеки, доставку пошти, послуги порт'є, прання та суміжні послуги допоміжного характеру. Зазначені види послуг здійснює

---

<sup>451</sup> Єпіфанова І. Ю., Безрученко І. В., Паламарчук Н. О. Фінансове планування діяльності вітчизняних підприємств за показниками рентабельності. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. №. 2. С. 45-50. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1062/845>

обслуговуючий персонал, який не відповідає за результати діяльності компанії або роботи клієнта.

Цей клас також включає:

– обслуговування зайнятих урядом і органами державного управління будинків;

– управління житлом та іншим нерухомим майном у співвласності;

– діяльність житлово-експлуатаційних контор;

– діяльність об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) та їх асоціацій;

– діяльність садових товариств, гаражних і житлово-будівельних кооперативів»<sup>452</sup>.

При цьому важливість аналітичного забезпечення інтерпретації показників фінансової звітності таких керуючих компаній є те, що вони постійно виступають учасниками торгів щодо здійснення державних закупівель, що збільшує значення повного та достовірного розкриття інформації про результативність їх діяльності та фінансову стійкість.

На основі вивчення практики діяльності обраних керуючих компаній та відкритих даних щодо їх участі у процедурах державних закупівель, визначено їх долученість до таких процедур та обсяги відповідної діяльності (табл. 4.1).

---

<sup>452</sup> Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності» ДК 009:2010, прийнято наказ Держспоживстандарту України Державним Комітетом України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 11.10.2010, № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>

Таблиця 4.1. Участь обраних керуючих компаній у процедурах державних закупівель протягом 2016-2020 рр.

<i>Повна назва</i>	<i>Кількість торгів, де взято участь</i>	<i>Кількість торгів, де одержано перемогу</i>	<i>Частка торгів, за якими одержано перемогу</i>	<i>Загальна сума торгів, де одержано перемогу</i>	<i>Середня сума укладеного договору</i>
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району м. Києва	20	18	90,0%	4 455 088,78 грн.	247 504,90 грн.
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського району	121	109	90,1%	10 124 984,76 грн.	92 889,77 грн.
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського району	31	25	80,6%	5 943 231,39 грн.	237 729,30 грн.
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського району	21	18	85,7%	5 199 549,30 грн.	288 863,90 грн.
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом'янського району	194	188	96,9%	9 474 296,46 грн.	50 395,19 грн.

Джерело: складено на основі використання даних Clarity Project <sup>453</sup>,  
<sup>454</sup>, <sup>455</sup>, <sup>456</sup>, <sup>457</sup>

Однак зауважимо, що динаміка укладання договорів та участі в державних закупівлях не є постійною протягом року. Аналогічний характер має і динаміка грошових надходжень за відповідними укладеними договорами. На рис. 4.1 графічно продемонстровано динаміку участі обраних керуючих компаніях у державних закупівлях

<sup>453</sup> Комунальне підприємство "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району м. Києва" / Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/39605452>

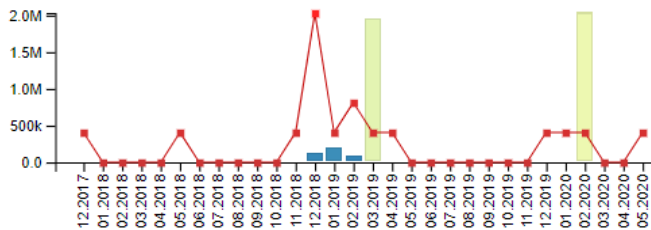
<sup>454</sup> Комунальне підприємство "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського району м. Києва" / Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/39606435>

<sup>455</sup> Комунальне підприємство "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського району м. Києва" / Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/39611267>

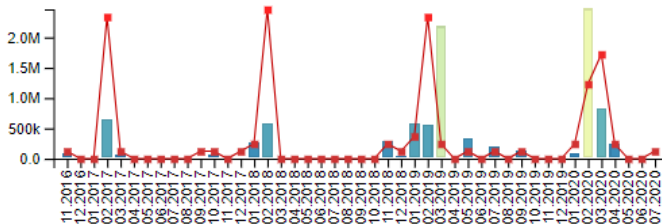
<sup>456</sup> Комунальне підприємство "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського району м. Києва" / Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/39607507>

<sup>457</sup> Комунальне підприємство "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом'янського району м. Києва" / Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/35756919>

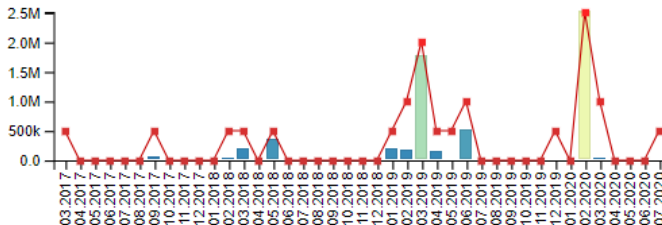
та укладення договорів за їх результатах.



*А) Комунальне підприємство "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району м. Києва"*  
Джерело: представлено за даними Clarity Project <sup>458</sup>



*Б) Комунальне підприємство "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського району м. Києва"*  
Джерело: представлено за даними Clarity Project <sup>459</sup>

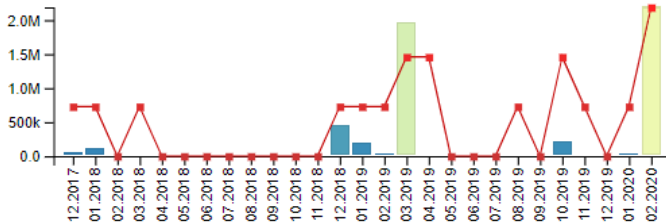


*В) Комунальне підприємство "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського району м. Києва"*  
Джерело: представлено за даними Clarity Project <sup>460</sup>

<sup>458</sup> Комунальне підприємство "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району м. Києва" / Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/39605452>

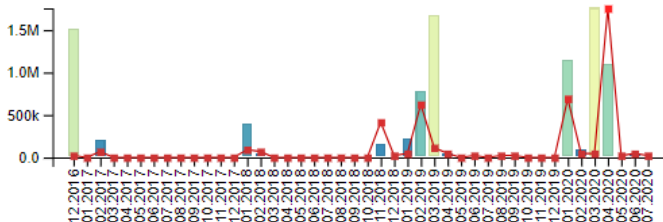
<sup>459</sup> Комунальне підприємство "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського району м. Києва" / Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/39606435>

<sup>460</sup> Комунальне підприємство "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського району м. Києва" / Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/39611267>



Г) Комунальне підприємство "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського району м. Києва"

Джерело: представлено за даними Clarity Project <sup>461</sup>



Д) Комунальне підприємство "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом'янського району м. Києва"

Джерело: представлено за даними Clarity Project <sup>462</sup>

Рис. 4.1. Динаміка участі обраних керуючих компаній у сфері ЖКГ м. Києва у проведенні торгів щодо державних закупівель 2016-2020 рр. (див. Додаток М.2)

Виходячи з галузевих особливостей діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ та зі потреби управління описаними вище бізнес-процесами, доцільно виділити у складі такого аналітичного забезпечення ряд векторів:

– аналіз результативності діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ;

<sup>461</sup> Комунальне підприємство "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського району м. Києва" / Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/39607507>

<sup>462</sup> Комунальне підприємство "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом'янського району м. Києва" / Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/35756919>

- аналіз ефективності використання ресурсів керуючими компаніями у сфері ЖКГ;
- аналіз дієвості управління дебіторською заборгованістю керуючими компаніями у сфері ЖКГ.

В даному параграфі зупинимось власне на першому векторі – аналізі результативності діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ.

Узагальнюючи підхід С.С. Черниш до визначення ролі показника рентабельності для аналізу становища компанії<sup>463</sup>, слід відмітити, що це значення полягатиме у наступному: будучи одним з найважливіших критеріїв оцінки ефективності роботи підприємства, зростання рентабельності сприяє підвищенню фінансової стійкості компанії та її перемозі у конкурентній боротьбі; крім того, «рентабельність має важливе значення для власників (акціонерів і засновників), оскільки при її збільшенні зростає інтерес до даного підприємства, росте ціна акції; кредиторів і позичальників грошових коштів рівень рентабельності цікавить з погляду реальності отримання відсотків за зобов'язаннями, зниження ризику неповернення позикових засобів, платоспроможності підприємства; динаміка рентабельності підприємства вивчається податковими службами, фондовими біржами, міністерствами; – для підприємців показник рентабельності характеризує привабливість бізнесу в даній сфері»<sup>464</sup>.

На думку Г.В. Кошельок та В.С. Малишко, «рентабельна робота підприємства дає можливість накопичувати фінансові ресурси, забезпечувати інтереси інвесторів і конкурувати з іншими підприємствами, тобто протягом певного періоду грошові кошти компенсують понесені витрати»<sup>465</sup>. Тієї ж думки дотримуються Рзаєв Г.І. та Драгочинська Д. О., які відзначають, що «показники рентабельності повніше, ніж прибуток, характеризують результати господарської діяльності, оскільки їх величина відображає співвідношення ефекту з вкладеним капіталом або спожитими ресурсами»<sup>466</sup>.

<sup>463</sup> Черниш С. С. Організаційно-методичні аспекти аналізу рентабельності. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 305-309. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_6\\_74](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_74)

<sup>464</sup> Черниш С. С. Організаційно-методичні аспекти аналізу рентабельності. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 305-309. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_6\\_74](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_74)

<sup>465</sup> Кошельок Г. В., Малишко В. С. Факторний аналіз рентабельності власного капіталу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 361-368. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/61.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/61.pdf)

<sup>466</sup> Рзаєв Г. І., Драгочинська Д. О. Показники рентабельності як аналітичні ознаки прояву ризику за умов невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 5. С. 73-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_5\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_5_15)

Таким чином, рентабельність є індикатором, що у числовому вираженні демонструє параметри отримання віддачі від вкладених ресурсів, визначає запас міцності компанії, що в умовах економічної нестабільності та невизначеності бізнес-середовища.

За словами І.А. Бержанів, «рентабельність – це індикатор, який характеризує ефективність фінансово-економічного механізму та прибутковість діяльності підприємства в умовах жорсткої ринкової конкуренції, а також світової економічної кризи. Вона відображає адекватність системи управління та доцільність управлінських заходів у процесі функціонування виробничо-торговельного підприємства»<sup>467</sup>. Поділяючи думку авторки, вважаємо, що показник рентабельності дозволяє оцінити, наскільки компанія здатна генерувати економічні вигоди, в тому числі у кризових умовах, зокрема в умовах втрати ліквідності, за умов існування валютних ризиків, в умовах скорочення обсягів діяльності. Разом з тим, саме керуючі компанії підпадають найбільше під перший ризик, що більш детально буде розкрито у п. 4.3.

А.М. Лебедевою виділено основні завдання аналізу рентабельності, до яких, на її думку, відносяться: «оцінка ефективності діяльності керуючої компанії на поточний момент; виявлення змін рентабельності протягом певного періоду; визначення впливу факторів на зміну рентабельності; визначення резервів зростання рентабельності»<sup>468</sup>. Не погоджуючись з підходом автора, зауважимо, що на поточний момент показник рентабельності навряд чи дозволяє оцінити ефективність діяльності, адже відповідно до методик його розрахунку він має динамічний характер. Але з іншими завданнями слід погодитися та конкретизувати щодо аналізу рентабельності керуючої компанії у сфері ЖКГ:

- 1) оцінка тенденції зміни показника рентабельності діяльності керуючої компанії протягом останніх звітних періодів;
- 2) ідентифікації факторів, які визначають зміну рентабельності діяльності керуючої компанії та поведінку її тренду за аналізований період часу;
- 3) формулювання резервів підвищення рентабельності за окремими бізнес-процесами або видами діяльності;

<sup>467</sup> Бержанів І.А. Діагностика рентабельності суб'єктів господарювання України. *Економіка і організація управління*. 2014. №. 3-4. С. 25-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2014\\_3-4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_5)

<sup>468</sup> Лебедева А. М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2012. №. 17, Вип. 3-4. С. 29-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2009\\_28\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2009_28_32)



4) встановлення впливу зміни рентабельності на можливості забезпечення безперервного функціонування в подальшому керуючої компанії.

Вказані вище Єпіфанова І.Ю., Безрученко І.В. та Паламарчук Н.О., узагальнивши існуючі в науковій літературі підходи, структурували показники рентабельності наступним чином (рис. 4.2).

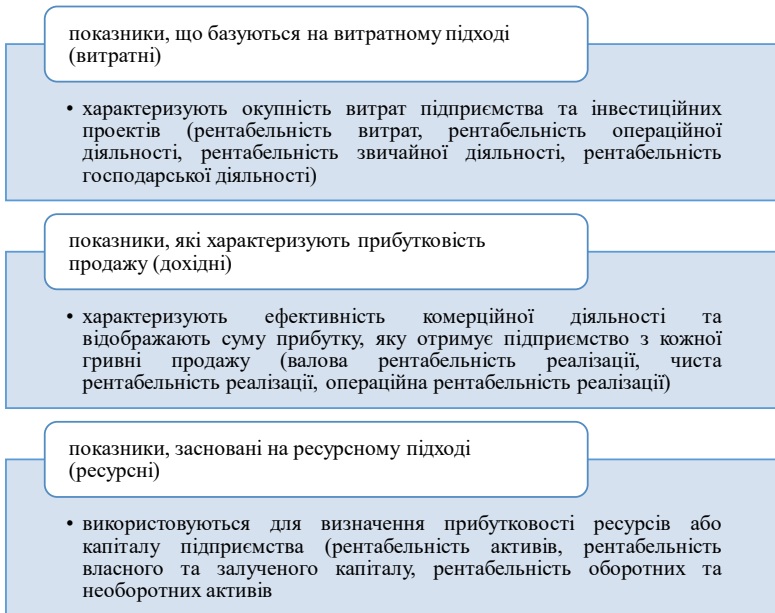


Рис. 4.2. Види показників рентабельності

Джерело: систематизовано за<sup>469</sup>

Крім вказаних показників, Проскурович О.В. та Басс А.Ю. виділяють інші показники рентабельності: «1) показники рентабельності капіталу (активів) – формуються на підставі розрахунків рівнів рентабельності (дохідності) за показником прибутку (доходу); 2) показники рентабельності продукції – формуються на базі розрахунків рівнів рентабельності в залежності від зміни розміру та характеру авансованих коштів: всі активи підприємства; інвестиційний капітал

<sup>469</sup> Єпіфанова І. Ю., Безрученко І. В., Паламарчук Н. О. Фінансове планування діяльності вітчизняних підприємств за показниками рентабельності. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. №. 2. С. 45-50. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1062/845>

<...>; акціонерний (власний) капітал; 3) показники, розраховані за потоками наявних грошових коштів – формуються на основі розрахунку рівня рентабельності аналогічно показникам першої та другої груп, однак замість прибутку в розрахунку приймається наявні грошові кошти»<sup>470</sup>.

Проте, наприклад, показники, розраховані на основі наявних грошових коштів, не підходять для використання у керуючій компанії, адже грошові кошти, отримані від споживачів житлово-комунальних послуг йдуть на погашення заборгованості перед операторами ринків енерго-, тепло- та водопостачання, водовідведення. Тобто на певні моменти часу (наприклад, дату балансу) залишки коштів можуть бути дуже значними, що не означатиме, однак, що вони згенеровані ефективною роботою за окремими бізнес-процесами.

Фаріон В.Я. виділяє ознаку класифікації показників рентабельності за базу порівняння (рентабельність інвестицій (капіталу), рентабельність продажів), виділяючи у групі коефіцієнтів рентабельності інвестицій (капіталу) два коефіцієнти: рентабельність сукупного капіталу (або активів); рентабельність власного капіталу<sup>471</sup>.

З іншого боку, Свірідова С.С. та Пожар О.О. розрізняють два види рентабельності: «рентабельність, розрахована на основі балансового (загального) прибутку; рентабельність, розрахована на основі чистого прибутку»<sup>472</sup>. Але, виходячи з того, що інформаційною базою розрахунку рентабельності переважно є фінансова звітність, доцільно використовувати, на нашу думку, саме показник чистого прибутку.

Браташ М.А. глибоко досліджуючи критерії оцінки економічної ефективності управління житловим будинком для керуючих компаній та ОСББ, визначає, що до них можна відносити: «своєчасне проведення робіт з поточного, аварійному і капітальному ремонту будинків, споруд і мереж; впровадження ресурсозберігаючих технологій; зниження собівартості робіт за рахунок мінімізація поточних витрат; відсутність заборгованості у населення по оплаті за надані їм житлово-комунальні послуги (ЖКП); формування

---

<sup>470</sup> Проскурів О. В., Басс А. Ю. Моделювання рентабельності діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. №. 3 (3). С. 209-212. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_3%283%29\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_3%283%29_43)

<sup>471</sup> Фаріон В. Я. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. №. 10. С. 27-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_10\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_10_6)

<sup>472</sup> Свірідова С. С., Пожар О. О. Оцінка факторів впливу на рентабельність підприємства. *Молодий вчений*. 2014. №. 11 (14). С. 93-96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_11%2814%29\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_11%2814%29_25)

економічно обґрунтованих тарифів на ЖКП; раціональне використання позикового капіталу; формування оптимального обсягу витрат для забезпечення позитивного платіжного балансу»<sup>473</sup>.

На думку К.О. Чигріної, «для одержання максимального прибутку підприємство повинне найбільше повно використовувати ресурси, що знаходяться в його розпорядженні. Збільшення випуску знижує витрати на одиницю продукції, тобто витрати на її виготовлення в розрахунку на одиницю продукції знижуються, а отже, знижується собівартість, що в остаточному підсумку веде до збільшення прибутку від реалізації продукції. Ну а крім цього, додаткове виробництво рентабельної продукції вже саме по собі дає додатковий прибуток»<sup>474</sup>. Очевидно, що дана думка є слушною для виробничого підприємства або підприємства сфери послуг, де асортимент продуктів або послуг є обмеженими, а витрати на створення кожної номенклатурної позиції є чітко ідентифікованими. Тоді закономірним був би висновок про збільшення загальної рентабельності компанії при відмові від найменш рентабельного або і взагалі нерентабельного виду продукції/послуг.

Як правило це робиться з використанням такого важливого індикатору, як точка беззбитковості. Вона вказує на гранично допустимий рівень надання послуг. За її допомогою можна ідентифікувати момент, коли діяльність компанії переходить від збиткової діяльності до беззбиткової. Дослідження підходів до визначення точки беззбитковості для сфери ЖКГ майже відсутні.

Тому слід звернути увагу на розробки М.А. Браташ. Зокрема, авторка доводить у своєму дослідженні, що таку точку беззбитковості можна поррахувати на основі таких факторів, як «загальна, житлова та середньоексплуатаційна площа житлових будинків, прийнятих до дослідження; площа закріпленої за ними прибудинкової території; площа сходових кліток; площі технічних поверхів, підвалів; нормативні витрати матеріалів; адміністративно-управлінські витрати; ставки заробітної плати працівників різних категорій; норми витрат часу; інші необхідні техніко-економічні показники»<sup>475</sup>.

<sup>473</sup> Проскурович О. В., Басс А. Ю. Моделювання рентабельності діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. №. 3 (3). С. 209-212. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_3%283%29\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_3%283%29_43)

<sup>474</sup> Чигріна К. О. Рентабельність підприємства та шляхи її підвищення. *Міжнародний науковий журнал Науковий огляд*. 2015. Т. 2. №. 12.

URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/viewFile/421/601>

<sup>475</sup> Браташ М. А. Поріг рентабельності як критерій економічної ефективності управління житловим фондом. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*. Збірник

Проте, на нашу думку, в цілому по керуючій компанії такий обсяг реалізації, при якому визнані доходи забезпечать покриття всіх витрат, визначити складно, адже керуюча компанія надає значний асортимент послуг, витрати на які можуть включатися у собівартість пакету обслуговування багатоквартирного будинку. Крім того, стан житлового фонду, який є об'єктом обслуговування значно варіюється, а отже і витрати на його утримання та сервісно-технічне обслуговування будуть різні, що впливатиме на рівень рентабельності та точку беззбитковості.

До речі, одним із критичних факторів зниження рівня рентабельності є загрози зниження рівня ліквідності, адже керуюча компанія у сфері ЖКГ у значній частині лише адмініструє надання послуг, витрати на які все одно покриває, тому наявність непогашеної заборгованості споживачів знижуватиме запас міцності такої компанії.

Для цілей даного дослідження та на основі окресленої вище емпіричної бази, проведено аналіз показників результативності (рентабельності) діяльності обраних керуючих компаній за показниками, представленими у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2. Характеристика показників рентабельності керуючої компанії, використана для аналізу результативності її діяльності

Показник	Формула розрахунку	Пояснення до формули
<b>1. Рентабельність діяльності керуючої компанії в цілому</b>		
1.1. Рентабельність надання послуг керуючою компанією ( $P_{нп}$ )	$P_{нп} = \frac{ЧП}{С} \times 100\%$	ЧП – чистий прибуток керуючої компанії; С – собівартість послуг керуючої компанії
1.2. Рентабельність операційної діяльності керуючої компанії ( $P_{од}$ )	$P_{од} = \frac{П_{од}}{В_{од}} \times 100\%$	П <sub>од</sub> – прибуток від операційної діяльності керуючої компанії; В <sub>од</sub> – витрати операційної діяльності керуючої компанії (сума собівартості наданих послуг, адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат)
1.3. Рентабельність продаж керуючої компанії ( $P_{п}$ )	$P_{п} = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100\%$	ЧП – чистий прибуток керуючої компанії; ЧД – чистий дохід керуючої компанії
1.4. Рентабельність активів ( $P_{акт}$ )	$P_{акт} = \frac{ЧП}{А} \times 100\%$	ЧП – чистий прибуток керуючої компанії; А – середньорічна вартість активів
1.5. Рентабельність власного капіталу ( $P_{вк}$ )	$P_{вк} = \frac{ЧП}{ВК} \times 100\%$	ЧП – чистий прибуток керуючої компанії; ВК – середньорічна вартість власного капіталу
<b>2. Оцінка ефективності використання ресурсів</b>		
2.1. Рентабельність використання основних засобів та нематеріальних активів ( $P_{на}$ )	$P_{на} = \frac{ЧП}{НА} \times 100\%$	ЧП – чистий прибуток керуючої компанії; НА – сума середньорічної вартості основних засобів та нематеріальних активів
2.2. Рентабельність використання запасів ( $P_з$ )	$P_з = \frac{ЧП}{З} \times 100\%$	ЧП – чистий прибуток керуючої компанії; З – середньорічна вартість запасів
2.3. Рентабельність операційних необоротних активів та запасів ( $P_{оа}$ )	$P_{оа} = \frac{ЧП}{(НА + З)} \times 100\%$	ЧП – чистий прибуток керуючої компанії; НА – сума середньорічної вартості основних засобів та нематеріальних активів; З – середньорічна вартість запасів
2.4. Рентабельність використання трудових ресурсів ( $P_{тр}$ )	$P_{тр} = \frac{ЧП}{В_{тр}} \times 100\%$	ЧП – чистий прибуток керуючої компанії; В <sub>тр</sub> – сума витрат на оплату праці та соціальні відрахування

Джерело: складено автором

У результаті проведення розрахунків отримано дані щодо рентабельності, візуалізовані на рис. 4.3-4.8.

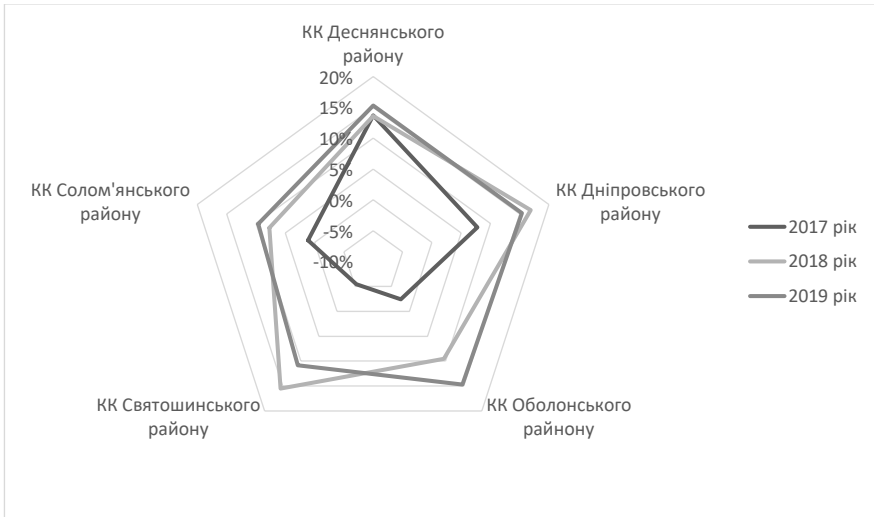


Рис. 4.3. Динаміка показників рентабельності надання послуг обраних керуючих компаній (КК) у сфері ЖКГ м. Києва у 2017-2019 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором (Додаток П) на основі показників фінансової звітності компаній, наведених у Додатку Н

Як видно з рис. 4.3, показники рентабельності надання послуг керуючих компаній у сфері ЖКГ у 2018 р. та 2019 р. є вищими ніж у 2017 р. Причому рівень такої рентабельності у останні роки варіюється від 10% до 15%, вказуючи на те, що такий рівень рентабельності є нормальним для керуючих компаній м. Києва.

Звертаємо увагу, що виходячи з обсягів їх діяльності, такі показники можна пояснити «ефектом масштабу».

Проте, рівень операційної діяльності рентабельності окремих компаній суттєво нижче. На рис. 4.4 продемонстровано результати розрахунків такої рентабельності.

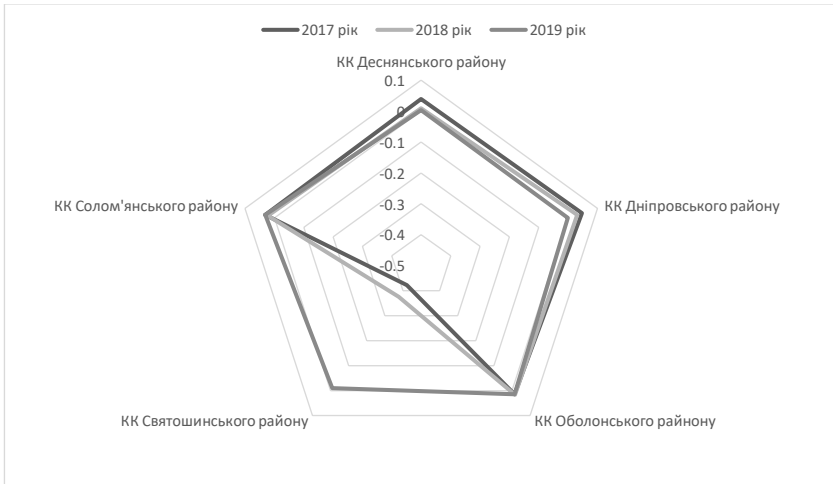


Рис. 4.4. Динаміка показників рентабельності операційної діяльності обраних керуючих компаній (КК) у сфері ЖКГ м. Києва у 2017-2019 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором (Додаток П) на основі показників фінансової звітності компаній, наведених у Додатку Н

Керуюча компанія Святошинського району демонструє різке зростання рентабельності операційної діяльності і у 2019 р. її показники стали на рівні з іншими. При чому, якщо рентабельність надання послуг в цілому була досить різною (див. попередній рисунок), то операційна діяльність всіх компаній показувала рентабельність приблизно від 0 до 10%. Переважно у всіх компаній вона прямувала до 0. Це свідчить про те, що компанії можуть мати високий рівень собівартості їх послуг, або мати системні проблеми з ціноутворенням, адже, як показує практика, на окремі види послуг можуть застосовуватися фіксовані максимальні показники прибутковості. Таким чином, операційна маржа не покриватиме інші витрати діяльності, зокрема фінансові витрати, негативно впливаючи на показники чистого прибутку.

Якщо ж аналізувати рентабельність продажів, тобто відношення чистого прибутку до виручки до реалізації то слід вказати, що останні два роки вона варіюється у керуючих компаній від -50% до 15%. Таким чином рентабельність продажів і останні роки у всіх керуючих компаній підвищилася, що говорить про певний рівень стабілізації процесів надання послуг.

Значну увагу необхідно приділити аналізу динаміки активів, адже якщо за якийсь період вартість активів керуючої компанії суттєво знижується, ми можемо зробити висновок про зниження її загального економічного потенціалу та можливостей обслуговування споживачів, адже очевидно, що тенденція систематичного нарощення активів є позитивною. Проте, не завжди таке зниження можна розглядати як негативне явище. Практика діяльності досліджуваних керуючих компаній вказує на те, що скорочення величини активів слід аналізувати разом з виконанням планів обслуговування споживачів.

Адже якщо відбувається скорочення обсягів обслуговування, то логічним є також скорочення матеріально-технічної бази та запасів, що забезпечують відповідні бізнес-процеси. Отже, в даному разі компанія може зекономити обігові кошти та не вкладати їх недоцільно у складські запаси.

Тому дані нами будуть проаналізовані показники рентабельності використання різних видів операційних активів керуючими компаніями у сфері ЖКГ. Зауважимо, що структура активів таких компаній зумовлена специфікою господарської діяльності, адже, як правило, значною є вартість основних засобів. При цьому, як показують фінансові звіти та практика діяльності обраних компаній, незначною є вартість нематеріальних активів, що знаходяться на балансі компаній. Переважно, це комп'ютерні програми (як обліковуються як авторські та суміжні з ними права) та забезпечують окремі управлінські або технологічні функції.

У зв'язку з цим, нами буде аналізуватися рентабельність активів керуючих компаній (рис. 4.5).



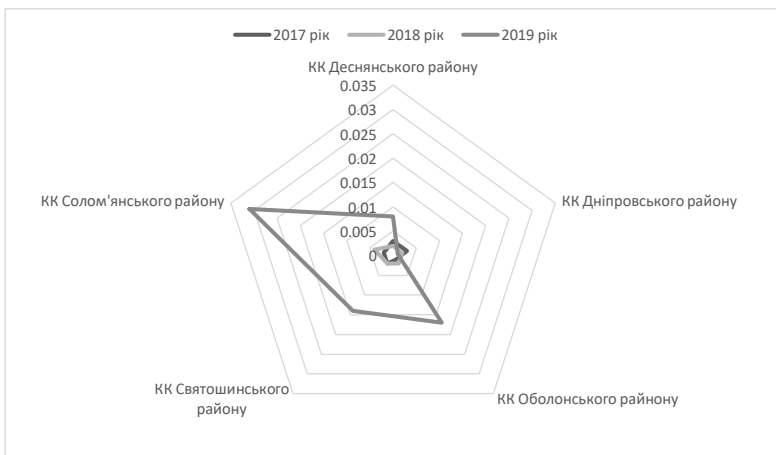


Рис. 4.5. Динаміка показників рентабельності активів обраних керуючих компаній (КК) у сфері ЖКГ м. Києва у 2017-2019 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором (Додаток П) на основі показників фінансової звітності компаній, наведених у Додатку Н

Як бачимо, у 2019 році рентабельність активів керуючих компаній суттєво зросла. Пов'язуємо це зі змінами величини активів, як видно з Додатку Н. Зростання обсягів активів слід аналізувати в контексті змін власного капіталу, адже в сучасних умовах практично неможливо значно нарощувати активи за рахунок власних коштів. Тобто якщо керуюча компанія з високими темпами збільшує обсяги активів, скоріше за все, вона широко використовує позикові кошти. Це призводить до того, що вона одночасно втрачає фінансову стійкість та автономність.

Тому наступним етапом буде розрахунок показників рентабельності власного капіталу керуючих компаній (рис. 4.6). Як бачимо, ці показники демонструють схожу тенденцію та по деяким керуючим компаніям суттєво зростають у 2019 році, тому, на нашу думку, буде доцільним проаналізувати фактори зміни рентабельності власного капіталу. Найбільш доречною для цього буде модель Модель Дюпона (*The DuPont System of Analysis*).

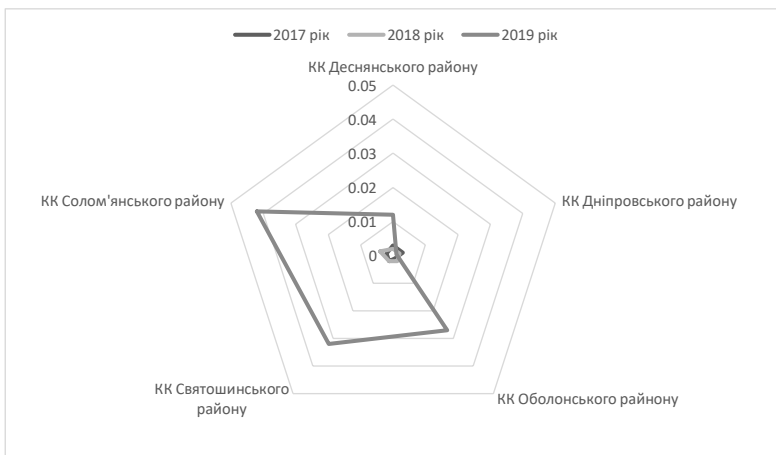


Рис. 4.6. Динаміка показників рентабельності власного капіталу обраних керуючих компаній (КК) у сфері ЖКГ м. Києва у 2017-2019 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором (Додаток П) на основі показників фінансової звітності компаній, наведених у Додатку Н

«Досить часто під час аналізу рентабельності власного капіталу, – пишуть Кошельок Г.В. та Малишко В.С., – використовується метод ланцюгових підстановок. Тому, на думку авторів, найбільш доцільним є застосування методу виявлення ізольованого впливу факторів, який має суттєві переваги перед методом ланцюгових підстановок»<sup>476</sup>. Як приклад такої методики аналізу вони наводять мультиплікативну модель “DuPont”.

$$ROE = PP \times OA \times KK = \frac{ЧП}{В} \times \frac{В}{А} \times \frac{А}{ВК}$$

де ROE – рентабельність власного капіталу,

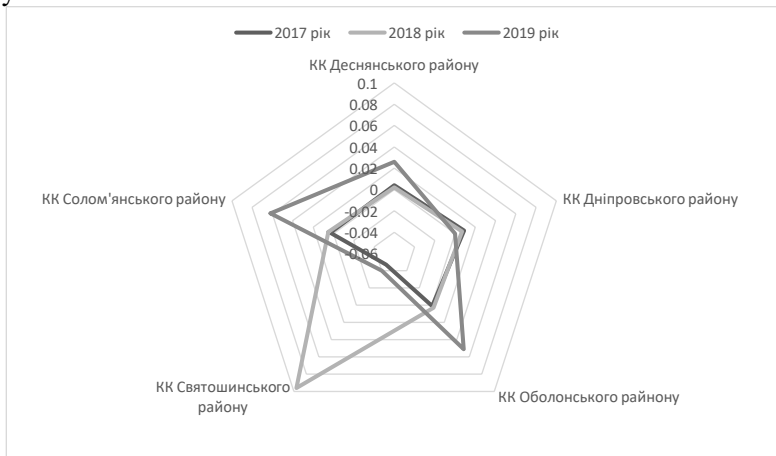
PP – рентабельність продажів, OA – оборотність активів, KK – коефіцієнт капіталізації, ЧП – чистий прибуток керуючої компанії, А – середньорічна вартість активів, ВК – середньорічна вартість власного капіталу, В – виручка (чистий дохід керуючої компанії).

<sup>476</sup> Кошельок Г. В., Малишко В. С. Факторний аналіз рентабельності власного капіталу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №. 7. С. 361-368. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/61.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/61.pdf)

Застосуємо дану формулу для аналізу рентабельності власного капіталу обраних керуючих компаній. Відповідні розрахунки наведені у Додатку Н.

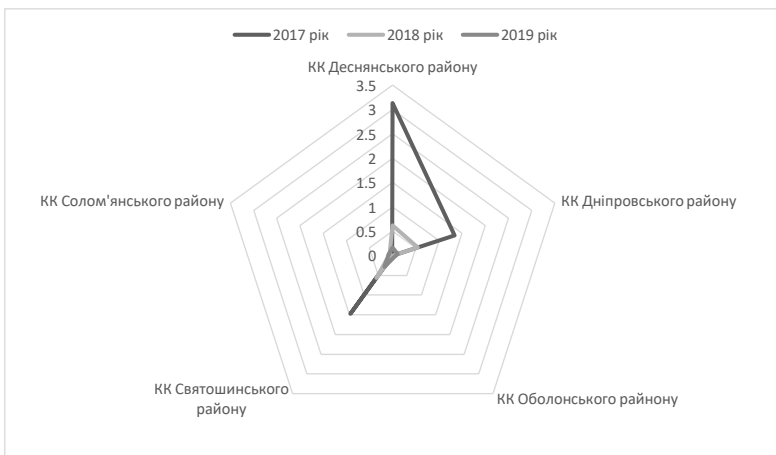
Спіфанова І. Ю., Безрученко І. В. та Паламарчук Н. О. вказують, що «аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання. <...> Для цього підприємства підвищують якість виробленої продукції, знижують собівартість і втрати трудових і матеріальних ресурсів, більш продуктивно використовують обладнання та ін.»<sup>477</sup>. Особливо це важливо для керуючих компаній, адже від їх належного рівня рентабельності та здатності в подальшому реінвестувати прибуток у поліпшення матеріально-технічної бази, модернізацію онлайн-платформи дозволить підвищити рівень обслуговування споживачів. Разом з тим, рентабельність використання різних видів активів визначає можливість керуючої компанії забезпечити ефективне використання власних активів для виконання робіт, погоджених із споживачами.

На рис. 4.7. показано результати розрахунку рентабельності використання основних засобів і нематеріальних активів обраних керуючих компаній.

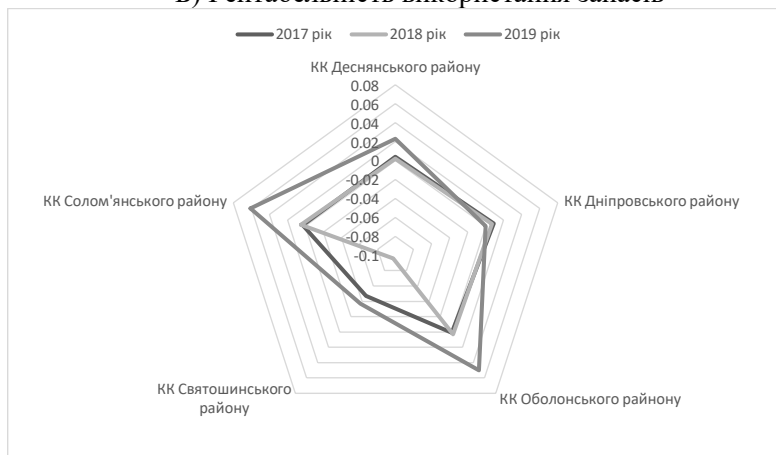


А) Рентабельність використання основних засобів і нематеріальних активів

<sup>477</sup> Спіфанова І. Ю., Безрученко І. В., Паламарчук Н. О. Фінансове планування діяльності вітчизняних підприємств за показниками рентабельності. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. №. 2. С. 45-50. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1062/845>



### Б) Рентабельність використання запасів



### В) Рентабельність використання операційних необоротних активів та запасів

Рис. 4.7. Динаміка показників рентабельності різних груп активів обраних керуючих компаній (КК) у сфері ЖКГ м. Києва у 2017-2019 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором (Додаток П) на основі показників фінансової звітності компаній, наведених у Додатку Н

Позитивним є тренд, коли кожна вкладена гривня різних видів активів дає збільшений рівень віддачі, генеруючи додатковий прибуток. Це може бути зумовлено покращенням організації праці. Проте, динаміку активів та обсягів надання послуг слід аналізувати у нерозривній єдності, що впливатиме безпосередньо на рівень рентабельності. Так, якщо темпи зростання активів вище темпів зростання обсягів надання послуг керуючою компанією у сфері ЖКГ, то компанія втрачатиме фінансову стійкість. Це пояснюється тим, що в цьому випадку надмірне інвестування в необоротні активи та запаси може не призвести до зростання обсягів надання послуг, адже навпаки – керуюча компанія має розширювати матеріально-технічну базу, виходячи з перспектив розширення сфери обслуговування споживачів (наприклад, на основі укладених довгострокових договорів на обслуговування).

Якщо ж навпаки темпи зростання обсягів надання послуг є вищими, ніж темпи зростання активів, то спостерігатиметься зниження показника ресурсоемкості послуг. З одного боку, це свідчить про поліпшення якості використання активів, проте, з іншого, – все рівно вимагатиме розширення матеріально-технічної бази. Якщо керуюча компанія збільшить обсяги надання послуг або їх обсяг знижуватиметься повільніше, ніж зниження вартості активів, в цьому випадку виникає необхідність здійснення ретельного економічного аналізу структурних змін активів. Наприклад, різке зростання або скорочення обсягів надання послуг може позначитися на величині запасів, зумовивши, відповідно, їх дефіцит або складні надлишки. В першому випадку середньорічна вартість запасів зростає, а отже знизиться рентабельність їх використання. Проте, виходячи з того, що запаси, як правило, складають змінні витрати на надання послуг, такі дисбаланси має в короткостроковій перспективі нівелюються. У разі протилежної ситуації – керуюча компанія потерпає від надлишкових запасів, кошти на придбання яких будуть вилучені з господарського обороту, негативно вплинувши на рівень ліквідності (детальніше дане питання описане у п. 4.3).

Якщо частка основних засобів у активах керуючої компанії знижується швидкими темпами, тоді слід детальніше проаналізувати динаміку обсягів надання послуг, адже якщо скорочення діяльності корелює зі скорочення обсягів матеріально-технічної бази, тоді показники рентабельності її використання залишаться приблизно сталими. Разом з тим, чим більше в активах керуючої компанії у сфері

ЖКГ основних засобів, тим вище надійність її як керуючої суб'єкта обслуговування житлового фонду та надання житлово-комунальних послуг. Безперечно при цьому слід враховувати і ступінь зносу основних засобів та рівень їх ліквідності (нами для розрахунків прийнято балансову вартість основних засобів та нематеріальних активів, яка визначена як різниця між їх первісною (переоціненою) вартістю та сумою зносу (накопиченої амортизації)).

Окремо слід зупинити увагу на рентабельності використання трудових ресурсів. Як правило, її розраховують шляхом ділення чистого прибутку на суму витрат на утримання персоналу (фактично, це сума оплати праці та відрахувань ЄСВ). На рис. 4.8 візуалізовано результату розрахунку вказаного показника для обраних керуючих компаній.

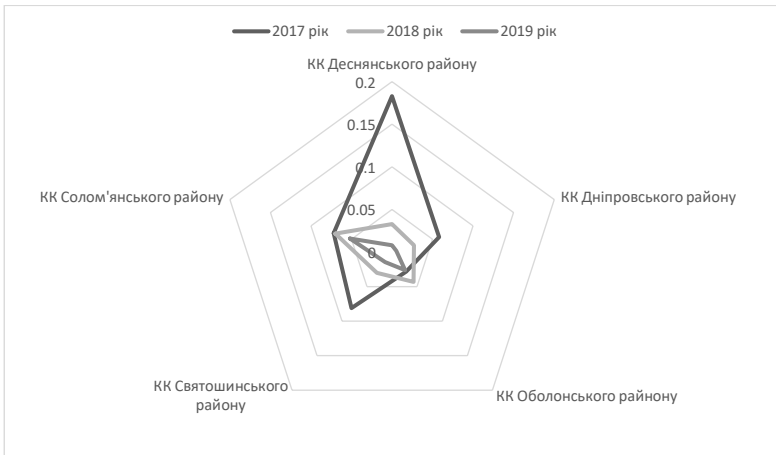


Рис. 4.8. Динаміка показників рентабельності використання трудових ресурсів обраних керуючих компаній (КК) у сфері ЖКГ м. Києва у 2017-2019 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором (Додаток П) на основі показників фінансової звітності компаній, наведених у Додатку Н

Як видно з рисунку, рентабельність використання трудових ресурсів суттєво скоротилася. На нашу думку, це пов'язано зі зростанням рівня мінімальної заробітної плати, що зумовило

зростання витрат. Проте, дана тенденція аналогічна для всіх обраних керуючих компаній. Зокрема, майже у всіх компаній у 2018-2019 рр. рентабельність використання трудових ресурсів склала менше 0,05.

В науковій літературі розкриваються і інші підходи до проведення аналізу рентабельності. Наприклад Н.В. Каткова вчабає потужний потенціал у процесно-орієнтованому аналізі рентабельності (Activity-Based Profitability Analysis, ABPA) – методиці оцінки ефективності, яка полягає у використанні для оцінки ефективності організації співвідношення доходів з бізнес-процесами й окремими споживачами<sup>478</sup>. Власне такий підхід є доручним для застосування для аналізу рентабельності керуючих компаній у сфері ЖКГ, адже вся їх діяльність при використанні методики ABPA буде зв'язувати «бізнес-процеси, які здійснюються в інтересах клієнта, витрати, обумовлені виконанням цих бізнес-процесів, і доходи, джерелом яких є клієнт».

За словами Н.В. Каткової, «подібний взаємозв'язок дозволяє оцінити рентабельність окремих видів бізнес-процесів, транзакцій або продуктів (які, у свою чергу, складаються з наборів транзакцій). Рентабельність окремого процесу, транзакції або продукту можна оцінити для всієї клієнтської бази компанії або для окремих сегментів її клієнтів. Рентабельність роботи із клієнтами визначає рентабельність усіх продуктів і транзакцій, тобто доходи за винятком витрат на дані продукти й транзакції»<sup>479</sup>.

Проте, використовувати даний підхід можливо лише за умов, коли бізнес-процеси не є підпорядкованими один одному або взаємно не обслуговуються. Наприклад, у керуючій компанії доходи генеруються прямо виключно бізнес-процесом «Надання послуг», натомість бізнес-процеси «Підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази» та «Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи», а також «Робота з постачальниками і підрядниками» та «Супровід фінансових операцій» самостійних доходів від реалізації не генерують, хоча і забезпечують операційну стійкість керуючої компанії, створюючи матеріально-технічну та ресурсну підтримку процесу роботи зі споживачами.

---

<sup>478</sup> Спіфанова І. Ю., Безрученко І. В., Паламарчук Н. О. Фінансове планування діяльності вітчизняних підприємств за показниками рентабельності. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. №. 2. С. 45-50. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1062/845>

<sup>479</sup> Спіфанова І. Ю., Безрученко І. В., Паламарчук Н. О. Фінансове планування діяльності вітчизняних підприємств за показниками рентабельності. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. №. 2. С. 45-50. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1062/845>

Таким чином, аналіз рентабельності обраних керуючих компаній у сфері ЖКГ показав, що їх показники демонструють більш-менш аналогічні зміни та останні роки мають тенденцію вирівнювання. І хоча рівень рентабельності використання активів за їх основними групами суттєво відрізняється, на рівні операційної діяльності компанії показують тенденцію до незначних, але позитивних показників рентабельності.

Разом з тим, виходячи з обраної емпіричної бази дослідження, а також існуючих даних, нами зроблено висновок про властиві обмеження здійснення аналізу рентабельності таких керуючих компаній, зокрема:

1) період, за який фінансові показники доступні для аналізу є незначним (три роки), що скорочує можливості застосування економіко-математичного інструментарію саме для визначення закономірностей зміни рентабельності діяльності;

2) використання квартальних даних для збільшення кількості спостережень є недоцільним у зв'язку з сезонним характером зміни обсягів надання послуг та, відповідно, чистого доходу. Крім того, продемонстроване у параграфі нерівномірне укладення договорів протягом року (на прикладі договорів за оголошеними державними закупівлями) демонструє ризик нерівномірності показників рентабельності у кварталному вимірі.

Тому, на нашу думку, більш доцільним буде глибший аналіз ефективності використання ресурсів керуючими компаніями у сфері ЖКГ, адже саме за різними видами ресурсів динаміка показників рентабельності суттєво різна. Крім того, доведена раніше важливість збереження належного рівня ліквідності, визначає доречність аналізу дієвості управління дебіторською заборгованістю керуючими компаніями у сфері ЖКГ. Цьому і будуть присвячені наступні параграфи.



## 4.2. Аналіз ефективності використання ресурсів керуючими компаніями у сфері ЖКГ

Фінансовий стан будь-якої компанії, в тому числі сфери житлово-комунального господарства, є найважливішою характеристикою його господарської діяльності. Він визначає конкурентоспроможність, потенціал у діловому співробітництві, дозволяє оцінити ступінь гарантування економічних інтересів як власників підприємства, так і решти його стейкхолдерів (як внутрішніх, так і зовнішніх).

Фінансово-господарська діяльність підприємства залежить від багатьох факторів, причому вплив і порівняльна характеристика не всіх з них можуть бути здійснені за допомогою формалізованих підходів. Фінансово-господарська діяльність компаній в сфері ЖКГ характеризується сукупністю показників, що відображають процес формування і використання фінансових ресурсів, а характерною рисою їх фінансово-господарської діяльності виступає обсяг реалізації послуг, що надаються мешканцям багатоквартирних будинків. Величина обсягу наданих послуг залежить від наявності багатьох умов і передумов, а саме виробничих потужностей, наявності сировини, матеріалів, персоналу відповідної кваліфікації, ринків збуту послуг.

У свою чергу, обсяг послуг, що надаються впливає на всі інші сторони фінансово-господарської діяльності компанії – собівартість послуг, що надаються, обсяг одержуваного прибутку, рентабельність діяльності, фінансовий стан компанії в цілому.

В умовах конкуренції і прагнення компаній до максимізації прибутку аналіз фінансово-господарської діяльності є невід'ємною функцією управління. Цей аспект управління стає найбільш значущим, так як практика функціонування ринку показує, що без аналізу фінансово-господарської діяльності компанія не може ефективно функціонувати.

Ухвалення обґрунтованих управлінських рішень неможливе без попереднього проведення всебічного, глибокого аналізу діяльності компанії. Результати аналізу господарської діяльності сприяють встановленню обґрунтованих величин планових показників і різних нормативів, підвищення ефективності діяльності, більш раціональному та ефективному використанню основних засобів, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, усуненню непродуктивних витрат і втрат.

Аналіз дозволяє встановити наявність або відсутність у компанії фінансових труднощів, виявити їх причини і намітити заходи щодо усунення цих причин, дає можливість визначити ступінь платоспроможності і ліквідності компанії та прогнозувати можливе банкрутство.

У керуючих компаній сфери ЖКГ ефективність використання ресурсів оцінюється за допомогою обсягу наданих послуг у вартісній оцінці, який впливає на собівартість послуг, що надаються, обсяг одержуваного прибутку, рентабельність діяльності, фінансовий стан компанії. Величина обсягу наданих послуг залежить від наявності багатьох умов і передумов, наприклад, наявність матеріалів та інструментів, відповідність працівників необхідної кваліфікації, ринків збуту житлово-комунальних послуг.

Особливості діяльності керуючих компаній в сфері ЖКГ повинні бути враховані при аналізі ефективності використання ресурсів. Під ефективністю використання наявних ресурсів розуміємо значення показників результатів діяльності.

Реалізація кожного бізнес-процесу потребує відповідних ресурсів, що було визначено у параграфі 2.2, а використання цих ресурсів в подальшому проявляється у формуванні відповідних результатів (Табл. 4.3).

В якості кінцевих показників ефективності використання ресурсів нами було обрано показник чистого доходу та чистого фінансового результату (чистого прибутку), оскільки саме ці фінансово-економічні показники дозволяють безпосередньо оцінити монетизовані економічні вигоди від здійснення основної діяльності. Крім того, було також включено до показників результатів дебіторську заборгованість за товари, роботи, послуги. Дебіторську заборгованість в цьому контексті ми розглядаємо як суму економічних вигід від здійснення основної діяльності, що мала б бути монетизована у вигляді чистого доходу та чистого прибутку, але через несвоєчасність сплати клієнтами платежів за утримання внутрішньо будинкової та прибудинкової території, буде фактично монетизована у наступних періодах, хоча і визнана в поточному періоді.

Таблиця 4.3. Ресурси та показники результатів діяльності керуючої компанії в сфері ЖКГ

Об'єкти бухгалтерського обліку	Ресурси		Результати діяльності	
	Господарські операції бізнес-процесу, пов'язані з об'єктом обліку	Джерело інформації	Показники фінансових результатів	Джерело інформації
Нематеріальні активи	Введення в експлуатацію програмних продуктів, модулів та онлайн-платформ, що використовуються для обслуговування споживачів	Ф1, р. 1000	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Ф2, р. 2000
Незавершені капітальні інвестиції	Придбання та монтаж основних засобів та ІНМА, реконструкція, модернізація, дообладнання	Ф1, р. 1005	Чистий прибуток	Ф2, р. 2350
Основні засоби	Введення в експлуатацію об'єктів матеріально-технічної бази керуючої компанії	Ф1, р. 1010	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	Ф1, р. 1125
Запаси	Придбання, зберігання та використання запасів для експлуатації матеріально-технічної бази	Ф1, р. 1100		
Гроші та їх еквіваленти	Надходження та вибуття грошей та їх еквівалентів в результаті розрахунків при придбанні (реалізації) об'єктів матеріально-технічної бази	Ф1, р. 1165		
Витрати майбутніх періодів	Сплата коштів за обслуговування об'єктів матеріально-технічної бази, що відбуватиметься в наступних періодах	Ф1, р. 1170		

Для аналізу ефективності використання ресурсів було використано інформацію фінансової звітності п'яти компаній: КП “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського р-ну”, КП “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського р-ну”, КП “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом'янського р-ну”, КП “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського р-ну”, КП “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського р-ну”.

Аналіз ефективності використання ресурсів здійснюється із застосуванням трьох моделей.

Модель 1. Вплив регресорів на обсяг чистого доходу. Формула залежності має наступний вигляд (1).

$$Y1 = f(X1, X2, X3, X4, X5, X6) \quad (1)$$

Аналіз здійснюється із використання попарних регресій наступного вигляду:

$$Y1 = \beta_0 + \beta_1(X1) + \varepsilon t \quad (2)$$

$$Y1 = \beta_0 + \beta_1(X2) + \varepsilon t \quad (3)$$

$$Y1 = \beta_0 + \beta_1(X3) + \varepsilon t \quad (4)$$

$$Y1 = \beta_0 + \beta_1(X4) + \varepsilon t \quad (5)$$

$$Y1 = \beta_0 + \beta_1(X5) + \varepsilon t \quad (6)$$

$$Y1 = \beta_0 + \beta_1(X6) + \varepsilon t \quad (7)$$

Де:

$Y1$  – Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

$X1$  – Нематеріальні активи

$X2$  – Незавершені капітальні інвестиції

$X3$  – Основні засоби

$X4$  – Запаси

$X5$  – Гроші та їх еквіваленти

$X6$  – Витрати майбутніх періодів

Модель 2. Вплив регресорів на обсяг чистого прибутку. Формула залежності має наступний вигляд (8).

$$Y2 = f(X1, X2, X3, X4, X5, X6) \quad (8)$$

Аналіз здійснюється із використання попарних регресій наступного вигляду:

$$Y2 = \beta_0 + \beta_1(X1) + \varepsilon t \quad (9)$$

$$Y2 = \beta_0 + \beta_1(X2) + \varepsilon t \quad (10)$$

$$Y2 = \beta_0 + \beta_1(X3) + \varepsilon t \quad (11)$$

$$Y2 = \beta_0 + \beta_1(X4) + \varepsilon t \quad (12)$$

$$Y2 = \beta_0 + \beta_1(X5) + \varepsilon t \quad (13)$$

$$Y2 = \beta_0 + \beta_1(X6) + \varepsilon t \quad (14)$$

Де:

$Y2$  – Чистий прибуток

$X1$  – Нематеріальні активи

- X2 – Незавершені капітальні інвестиції
- X3 – Основні засоби
- X4 – Запаси
- X5 – Гроші та їх еквіваленти
- X6 – Витрати майбутніх періодів

Модель 3. Вплив регресорів на обсяг дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги. Формула залежності має наступний вигляд (15).

$$Y_3 = f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6) \quad (15)$$

Аналіз здійснюється із використання попарних регресій наступного вигляду:

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1(X_1) + \varepsilon_t \quad (16)$$

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1(X_2) + \varepsilon_t \quad (17)$$

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1(X_3) + \varepsilon_t \quad (18)$$

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1(X_4) + \varepsilon_t \quad (19)$$

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1(X_5) + \varepsilon_t \quad (20)$$

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1(X_6) + \varepsilon_t \quad (21)$$

Де:

$Y_3$  – Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги

X1 – Нематеріальні активи

X2 – Незавершені капітальні інвестиції

X3 – Основні засоби

X4 – Запаси

X5 – Гроші та їх еквіваленти

X6 – Витрати майбутніх періодів

Проведемо статистичний аналіз та відповідні розрахунки для кожної компанії. Динаміка показників ресурсів компанії, що обслуговує Дніпровський район наведена на рис. 4.10.

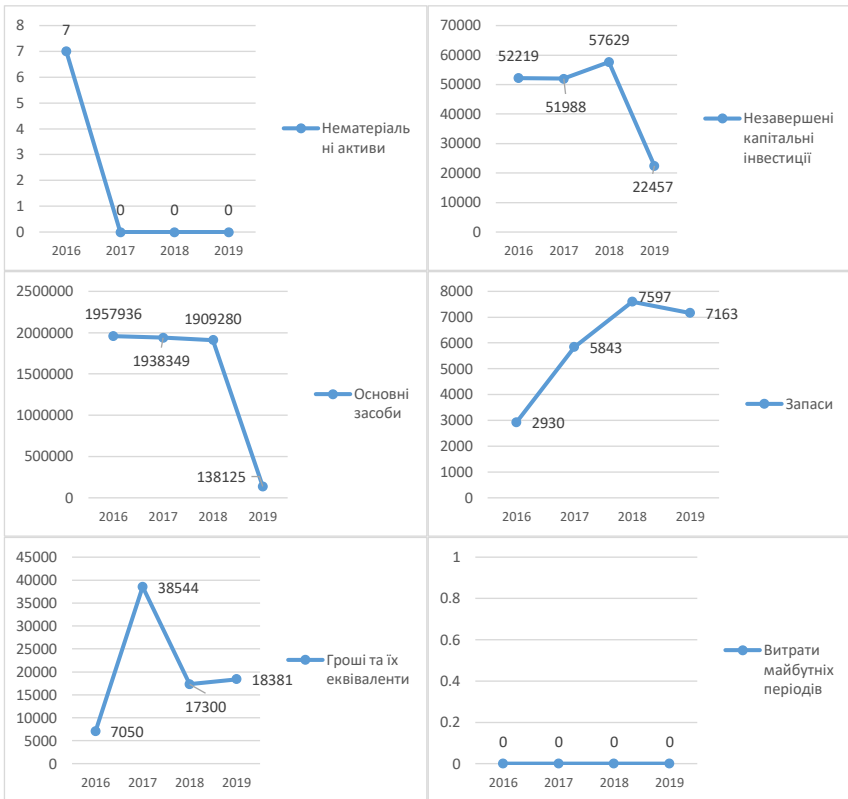


Рис. 4.10. Динаміка показників ресурсів компанії, що обслуговує Дніпровський район (тис. грн)

Аналіз динаміки регресорів моделі для компанії, що обслуговує Дніпровський район свідчить про скорочення обсягів ресурсів компанії. Зокрема спостерігається зменшення вартості нематеріальних активів, які протягом 2017-2019 років були відсутні на балансі компанії. Також спостерігається стрімке зменшення незавершених капітальних інвестицій у 2019 році, при цьому одночасно спостерігається зменшення вартості основних засобів. Протягом 2017-2019 років також спостерігається зменшення грошових коштів та їх еквівалентів і єдиним ресурсом, балансова вартість якого збільшилась, є запаси.

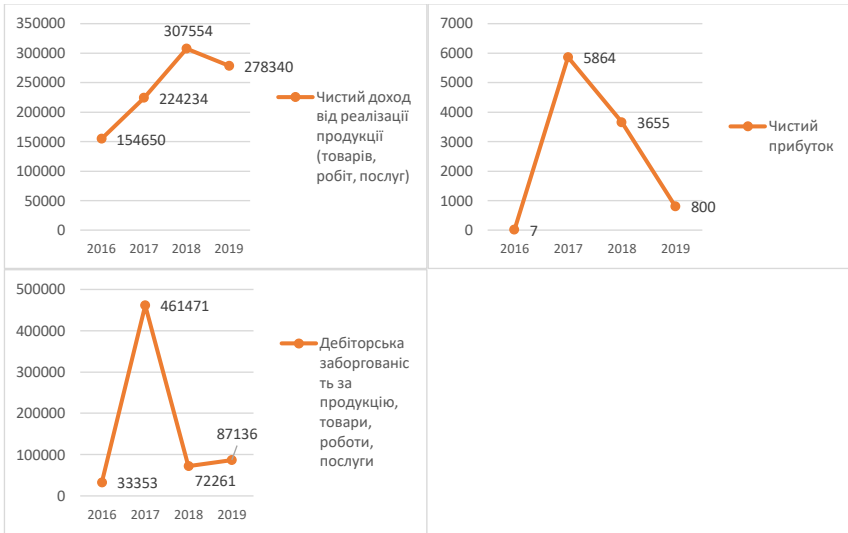


Рис. 4.11. Динаміка показників ефективності використання ресурсів компанії, що обслуговує Дніпровський район (тис. грн)

Тенденція до зменшення значень показників ефективності використання ресурсів спостерігається і в зміні чистого прибутку, який зазнав стрімкого скорочення у 2017-2019 роках. Відносно позитивною є динаміка обсягу дебіторської заборгованості, яка зростала у 2017 році і у 2018 році майже досягла обсягу 2016 року. У 2019 році спостерігається незначне її збільшення відносно 2018 року.

Для того, щоб перевірити наявність кореляції між елементами регресійних рівнянь, побудуємо матрицю кореляції (табл. 4.4).

Таблиця 4.4. Матриця кореляції показників ресурсів та показників ефективності використання ресурсів компанії, що обслуговує Дніпровський район

Параметри	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Чистий прибуток	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги
Нематеріальні активи	-0,86	-0,64	-0,43
Незавершені капітальні інвестиції	-0,23	0,45	0,18
Основні засоби	-0,39	0,43	0,26
Запаси	0,98	0,41	0,09
Гроші та їх еквіваленти	0,21	0,89	0,96
Витрати майбутніх періодів	-	-	-

Результати тесту на кореляцію свідчать, що існує досить висока від’ємна кореляція між обсягами нематеріальних активів та чистим доходом і чистим прибутком (-0,86 та -0,64 відповідно). Також високою є кореляція між запасами та чистим доходом (0,98) та грошовими коштами і їх еквівалентами з чистим прибутком та дебіторською заборгованістю (0,89 та 0,96 відповідно). Для більш детального виявлення взаємозв’язку незалежних та залежних змінних проведемо розрахунки регресії (Табл.4.5-4.7).

Таблиця 4.5. Результати розрахунку моделі 1 для компанії, що обслуговує Дніпровський район

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	p value	Adjusted R-squared
(Intercept)	270042,7	24407,58	11,06389	0,008071	0,604633
Нематеріальні активи	-16484,7	6973,594	-2,36387	0,14185	
(Intercept)	285976,3	139431,3	2,051019	0,176734	0,053225
Незавершені капітальні інвестиції	-0,97197	2,898694	-0,33531	0,769294	
(Intercept)	284420,8	81746,96	3,479283	0,073604	0,151222
Основні засоби	-0,02909	0,048733	-0,59693	0,611127	
(Intercept)	56472,22	25373,52	2,225636	0,155978	0,950076
Запаси	31,398	4,119538	7,621729	0,016782	
(Intercept)	219088,3	82132,75	2,667491	0,116488	0,045483
Гроші та їх еквіваленти	1,087969	3,524253	0,308709	0,786732	

3 моделі 1 для компанії, що обслуговує Дніпровський район було виключено регресор витрати майбутніх періодів, оскільки вони відсутні в балансі цієї компанії. Отримані результати свідчать, що для двох парних регресій значення  $R^2$  є достатнім для оцінки достовірності



моделі. Зміна обсягу нематеріальних активів пояснює 60% зміни обсягу чистого доходу, а зміна обсягу запасів пояснює 95% зміни чистого доходу. При цьому статистично значимим регресором зміни чистого доходу є лише запаси, що підтверджується значення p-value на рівні 0,016782.

Таблиця 4.6. Результати розрахунку моделі 2 для компанії, що обслуговує Дніпровський район

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	p value	Adjusted R-squared
(Intercept)	3439,667	1465,81	2,346597	0,143516	0,110065
Нематеріальні активи	-490,381	418,803	-1,17091	0,362262	
(Intercept)	-920,373	5120,426	-0,17975	0,873915	0,203126
Незавершені капітальні інвестиції	0,076007	0,106451	0,714009	0,549304	
(Intercept)	665,003	3205,454	0,20746	0,854857	0,185518
Основні засоби	0,00129	0,001911	0,674944	0,569281	
(Intercept)	-529,064	5068,753	-0,10438	0,926394	0,171076
Запаси	0,528715	0,822941	0,64247	0,586386	
(Intercept)	-1091,49	1565,26	-0,69732	0,557756	0,783641
Гроші та їх еквіваленти	0,180769	0,067164	2,691448	0,114765	

3 моделі 2 для компанії, що обслуговує Дніпровський район було виключено регресор витрати майбутніх періодів, оскільки вони відсутні в балансі цієї компанії. Результати розрахунків показують, що лише змінна гроші та їх еквіваленти пояснює зміни чистого доходу на прийнятному рівні, а саме 78%. При цьому, дана змінна не є статистично значима на 95% довірчому інтервалі, що підтверджується показником p-value на рівні 0,114765.

Таблиця 4.7. Результати розрахунку моделі 3 для компанії, що обслуговує Дніпровський район

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	p value	Adjusted R-squared
(Intercept)	206956	127329,9	1,625352	0,245593	0,18855
Нематеріальні активи	-24800,4	36379,98	-0,68171	0,565777	
(Intercept)	60334,83	419186,3	0,143933	0,898747	0,031988
Незавершені капітальні інвестиції	2,240355	8,71463	0,25708	0,821148	
(Intercept)	79134,47	255066	0,310251	0,785715	0,065247
Основні засоби	0,056814	0,152057	0,373634	0,744565	
(Intercept)	111228,2	411704,1	0,270165	0,812357	0,008775
Запаси	8,894239	66,84254	0,133063	0,906324	
(Intercept)	-132046	70704,67	-1,86757	0,202781	0,919982
Гроші та їх еквіваленти	14,54821	3,033883	4,795245	0,040843	

З моделі 3 для компанії, що обслуговує Дніпровський район було виключено регресор витрати майбутніх періодів, оскільки вони відсутні в балансі цієї компанії. Результати визначення впливу змінних на обсяг дебіторської заборгованості свідчать, що статистично значимою змінною є лише гроші та їх еквіваленти. Значення p-value становить 0,040843, а модель описує пояснює зміни в обсязі дебіторської заборгованості на 92%.

Динаміка показників ресурсів компанії, що обслуговує Оболонський район наведена на рис. 4.12.

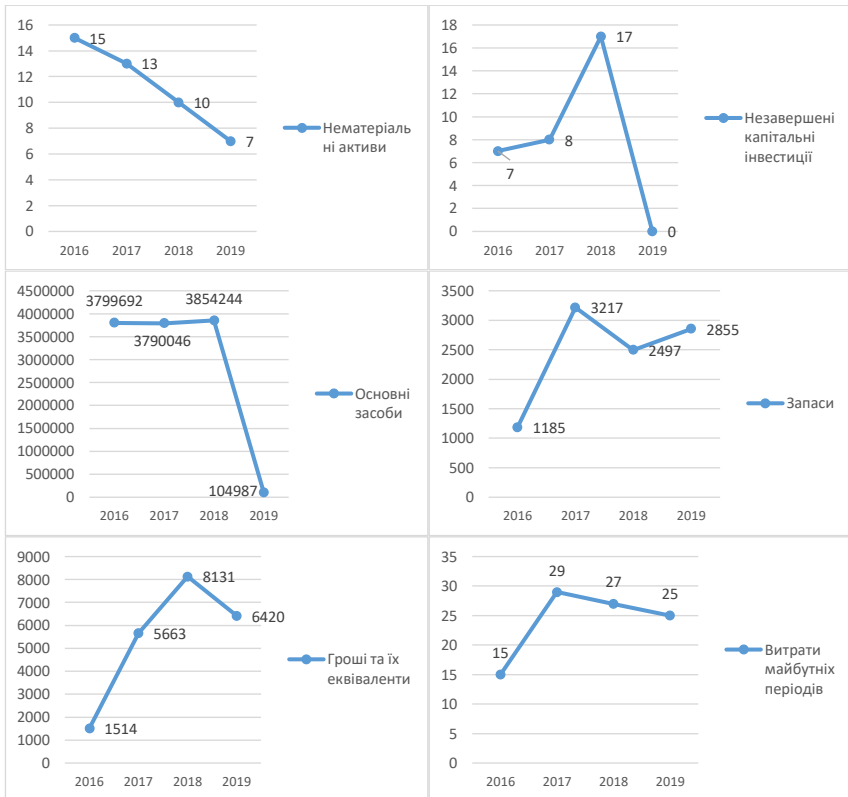


Рис. 4.12. Динаміка показників ресурсів компанії, що обслуговує Оболонський район (тис. грн)

Для компанії, що обслуговує Оболонський район також є характерною тенденція зменшення обсягу частини ресурсів, зокрема

зменшення нематеріальних активів, незавершених капітальних інвестицій з одночасним зменшенням обсягу основних засобів протягом 2019 року. Протягом 2017 року спостерігається збільшення обсягу запасів із подальшим незначним їх зменшенням у 2018 році. Також спостерігається тенденція до значного збільшення грошових коштів та їх еквівалентів у 2017-2018 роках та збільшенням витрат майбутніх періодів у 2017 році. В наступних роках обсяг цих ресурсів зазнав незначного зменшення.

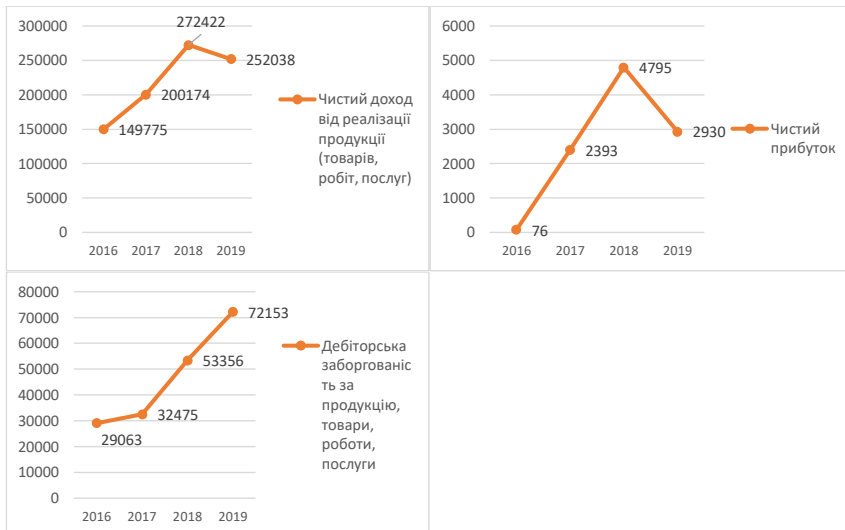


Рис. 4.13. Динаміка показників ефективності використання ресурсів компанії, що обслуговує Оболонський район (тис. грн)

Загалом зменшення ресурсів компанії не призвело до зменшення результуючих показників. Протягом 2017-2018 років спостерігається збільшення чистого доходу та чистого прибутку із незначним зменшенням у 2019 році, що підтверджується монетизацією цих показників через збільшення грошових коштів та їх еквівалентів. Також спостерігається суттєве зростання обсягу дебіторської заборгованості з управління протягом всього аналізованого періоду.

Побудуємо матрицю кореляції для визначення взаємозв'язку між регресорами та результуючими показниками моделі для компанії, що обслуговує Оболонський район (табл. 4.8).

Таблиця 4.8. Матриця кореляції показників ресурсів та результатів діяльності компанії, що обслуговує Оболонський район

Параметри	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Чистий прибуток	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги
Нематеріальні активи	-0,86	-0,68	-0,99
Незавершені капітальні інвестиції	0,25	0,48	-0,3
Основні засоби	-0,39	-0,12	-0,84
Запаси	0,61	0,63	0,41
Гроші та їх еквіваленти	0,96	0,98	0,64
Витрати майбутніх періодів	0,7	0,79	0,36

Результати побудови кореляційної матриці свідчать, що існує тісна обернена кореляція між нематеріальними активами та всіма результуючими показниками (чистий дохід -0,86; чистий прибуток -0,68; дебіторська заборгованість -0,99). Також тісною є кореляція між основними засобами та дебіторською заборгованістю, що становить -0,84. Гроші та їх еквіваленти тісно корелюють з усіма регресорами (чистий дохід 0,96; чистий прибуток 0,98; дебіторська заборгованість 0,64), а витрати майбутніх періодів з чистим доходом (0,70) та чистим прибутком (0,79). Для отримання більш детальної інформації про характери цих взаємозв'язків проведемо попарний регресійний аналіз незалежних та залежних змінних для компанії, що обслуговує Оболонський район (табл. 4.9-4.11).

Таблиця 4.9. Результати розрахунку моделі 1 для компанії, що обслуговує Оболонський район

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	p value	Adjusted R-squared
(Intercept)	371580,3	65119,34	5,706143	0,029366	0,747454
Нематеріальні активи	-13598	5589,077	-2,43297	0,135446	
(Intercept)	202946,4	54190,24	3,745073	0,064479	0,061503
Незавершені капітальні інвестиції	1956,979	5405,527	0,362033	0,752001	
(Intercept)	252280,8	63751,39	3,95726	0,058326	0,154507
Основні засоби	-0,01166	0,019295	-0,60455	0,606926	
(Intercept)	126412,9	89150,31	1,417975	0,291955	0,370115
Запаси	37,80575	34,8743	1,084058	0,39163	
(Intercept)	116755,3	24039,32	4,856846	0,039874	0,915069
Гроші та їх еквіваленти	18,74944	4,039063	4,642027	0,043408	
(Intercept)	69181,77	109465,3	0,631997	0,591998	0,494572
Витрати майбутніх періодів	6225,853	4450,397	1,398943	0,296742	

В моделі 1 з усіх регресорів лише нематеріальні активи та гроші і їх еквіваленти мають значення  $R^2$ , що перевищує 50% (75% та 92% відповідно). Решта регресорів не пояснюють в достатній мірі зміни чистого доходу. При цьому лише змінна гроші та їх еквіваленти є статистично значимою на 95% довірчому інтервалі (p-value становить 0,043408).

Таблиця 4.10. Результати розрахунку моделі 2 для компанії, що обслуговує Оболонський район

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	p value	Adjusted R-squared
(Intercept)	6826,102	3333,505	2,047725	0,177161	0,468957
Нематеріальні активи	-380,231	286,1088	-1,32897	0,315196	
(Intercept)	1472,39	1729,228	0,851473	0,484193	0,233166
Незавершені капітальні інвестиції	134,5137	172,4921	0,779825	0,517127	
(Intercept)	2908,013	2430,199	1,196615	0,354066	0,014128
Основні засоби	-0,00012	0,000736	-0,16929	0,881139	
(Intercept)	-837,051	3070,231	-0,27263	0,810704	0,400535
Запаси	1,388374	1,201029	1,155987	0,367122	
(Intercept)	-1145,14	538,7651	-2,12549	0,167448	0,965768
Гроші та їх еквіваленти	0,679978	0,090523	7,511678	0,017265	
(Intercept)	-3367,91	3340,97	-1,00806	0,419558	0,622204
Витрати майбутніх періодів	246,5172	135,8297	1,814899	0,211201	

В моделі 2 достатній рівень показника  $R^2$  спостерігається для грошей та їх еквівалентів (97%) та витрат майбутніх періодів (62%). Проте, статистично значим регресором на 95% довірчому інтервалі є лише гроші та їх еквіваленти (p-value становить 0,017265). решта змінних не пояснюють зміну результуючого показника на достатньому рівні та не є статистично значимими.

Таблиця 4.11. Результати розрахунку моделі 3 для компанії, що обслуговує Оболонський район

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	p value	Adjusted R-squared
(Intercept)	110290,7	7882,869	13,99118	0,00507	0,972092
Нематеріальні активи	-5647,01	676,5726	-8,3465	0,014053	
(Intercept)	53670,41	19428,1	2,762515	0,109861	0,090318
Незавершені капітальні інвестиції	-863,582	1937,971	-0,44561	0,699471	
(Intercept)	72859,56	13836,34	5,265813	0,034223	0,699661
Основні засоби	-0,00904	0,004188	-2,1585	0,163543	
(Intercept)	23948,91	37245,44	0,643002	0,586102	0,170912
Запаси	9,355276	14,56987	0,642097	0,586585	
(Intercept)	21758,56	22956,89	0,947801	0,443272	0,415898
Гроші та їх еквіваленти	4,602944	3,857193	1,193341	0,355098	
(Intercept)	19238,51	52401,97	0,367133	0,748727	0,126546
Витрати майбутніх періодів	1146,802	2130,443	0,538293	0,644268	

В моделі 3 зміну обсягу дебіторської заборгованості на 97% пояснюється зміною обсягу нематеріальних активів та на 70% пояснюється зміною обсягу основних засобів. При цьому змінна нематеріальні активи є статистично значимою (p-value становить 0,014053), а основні засоби – ні (p-value перевищує значення 0,05).

Динаміка показників ресурсів компанії, що обслуговує Солом'янський район наведена на рис. 4.14.

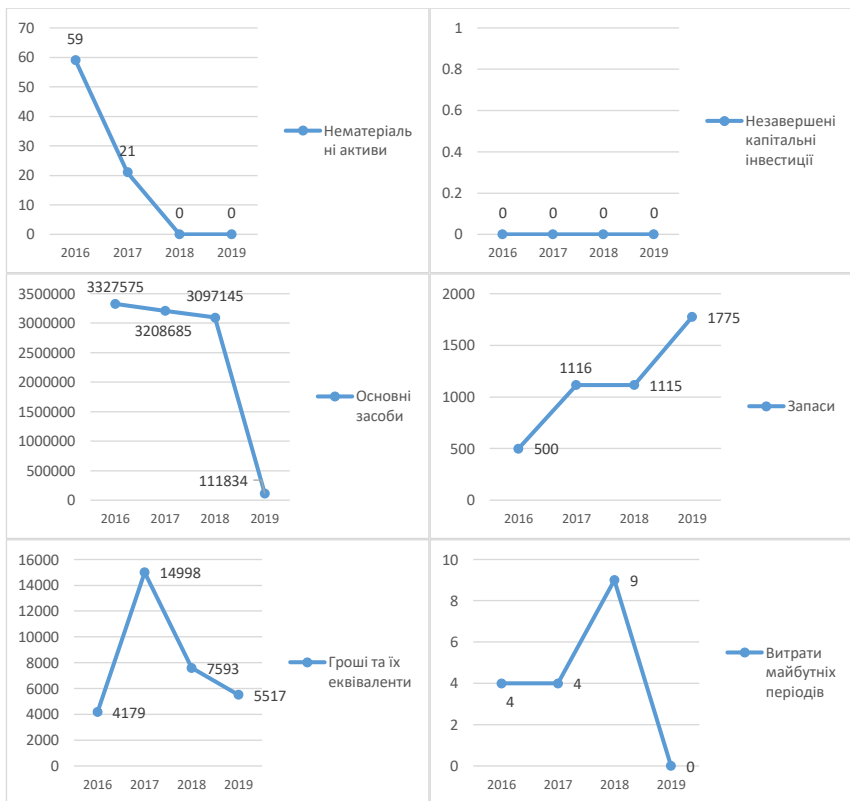


Рис. 4.14. Динаміка показників ресурсів компанії, що обслуговує Солом'янський район (тис. грн)

Негативну тенденцію зміни мають показники компанії, що обслуговує Солом'янський район, зокрема негативним є стрімке зменшення обсягу нематеріальних активів у 2017-2018 роках і повне

списання їх з балансу. Схожа тенденція характерна і для основних засобів, зменшення яких відбулось практично на 66%. При цьому у компанії повністю були відсутні капітальні вкладення в необоротні активи. Також спостерігається зменшення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів і витрат майбутніх періодів, хоча при цьому обсяг запасів зростає.

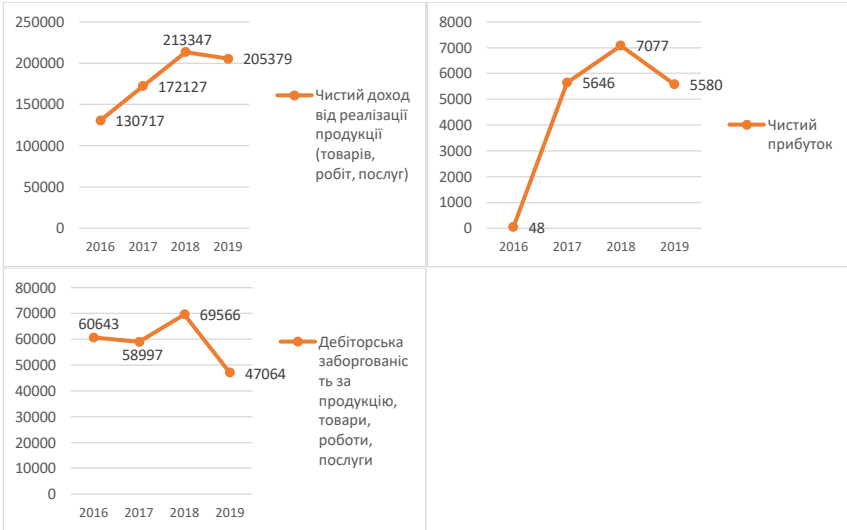


Рис. 4.15. Динаміка показників ефективності використання ресурсів компанії, що обслуговує Солом'янський район (тис. грн)

На фоні негативної динаміки показників ресурсів у 2019 році спостерігається незначне скорочення чистого доходу. Більш стрімкі обсяги зменшення характерні для показників чистого прибутку та дебіторської заборгованості.

Для встановлення зв'язку між зменшення обсягу ресурсів та показників фінансового результату побудуємо кореляційну матрицю для компанії, що обслуговує Солом'янський район (табл. 4.12).

Таблиця 4.12. Матриця кореляції показників ресурсів та показників ефективності використання ресурсів компанії, що обслуговує Солом'янський район

Параметри	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Чистий прибуток	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги
Нематеріальні активи	-0,99	-0,95	0,12
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-
Основні засоби	-0,5	-0,27	0,84
Запаси	0,8	0,71	-0,62
Гроші та їх еквіваленти	0,1	0,47	0,14
Витрати майбутніх періодів	0,16	0,25	0,98

Результати розрахунку коефіцієнтів кореляції свідчать про існування тісного зв'язку між нематеріальними активами та чистим доходом і чистим прибутком (-0,99 та -0,95 відповідно). Прослідковується кореляція між основними засобами та дебіторською заборгованістю (0,84), а та витратами майбутніх періодів і дебіторською заборгованістю (0,98). Також встановлено кореляцію між запасами та всіма результуючими показниками (чистий дохід 0,80; чистий прибуток 0,71; дебіторська заборгованість -0,62). Для того, щоб оцінити характер цих зв'язків протестуємо моделі впливу регресорів на результуючі показники для компанії, що обслуговує Солом'янський район (Табл. 4.13-4.15).

Таблиця 4.13. Результати розрахунку моделі 1 для компанії, що обслуговує Солом'янський район

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	p value	Adjusted R-squared
(Intercept)	207131,8	4497,094	46,05903	0,000471	0,977442
Нематеріальні активи	-1336,96	143,6178	-9,30918	0,011343	
(Intercept)	209692,7	41396,27	5,065498	0,036833	0,246294
Основні засоби	-0,01203	0,014876	-0,80843	0,50372	
(Intercept)	115246,6	37169,72	3,100551	0,090173	0,640546
Запаси	57,83036	30,63283	1,887855	0,199659	
(Intercept)	173864,8	49832,07	3,489015	0,073237	0,010763
Гроші та їх еквіваленти	0,808704	5,482221	0,147514	0,896255	
(Intercept)	173631,5	37896,3	4,581752	0,044482	0,024287
Витрати майбутніх періодів	1590,834	7129,968	0,223119	0,844158	

З моделі 1 для компанії, що обслуговує Солом'янський район було виключено змінну незавершені капітальні інвестиції, оскільки вони



відсутні в компанії. Результати розрахованих регресій свідчать, що в достатній мірі зміну чистого доходу пояснюють лише два регресора: нематеріальні активи на 98% та запаси на 64%. При цьому статистично значимим є лише змінна нематеріальних активів, що підтверджується значенням p-value на рівні 0,011343.

Таблиця 4.14. Результати розрахунку моделі 2 для компанії, що обслуговує Солом'янський район

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	p value	Adjusted R-squared
(Intercept)	6703,357	786,2768	8,525442	0,013481	0,898715
Нематеріальні активи	-105,78	25,11029	-4,21263	0,051994	
(Intercept)	5898,504	3789,32	1,556613	0,25985	0,072396
Основні засоби	-0,00054	0,001362	-0,39509	0,730935	
(Intercept)	-187,932	3596,887	-0,05225	0,96308	0,5056
Запаси	4,239398	2,964318	1,430143	0,288944	
(Intercept)	2130,37	3641,65	0,585001	0,617755	0,224041
Гроші та їх еквіваленти	0,304442	0,400632	0,759904	0,526671	
(Intercept)	3703,62	3067,526	1,207364	0,350704	0,061
Витрати майбутніх періодів	208,0307	577,1372	0,360453	0,753018	

З моделі 2 для компанії, що обслуговує Солом'янський район було виключено змінну незавершені капітальні інвестиції, оскільки вони відсутні в компанії. Результати розрахунків свідчать, що статистично значимою змінною у впливі на чистий прибуток є лише нематеріальні активи (p-value 0,051994), а показник  $R^2$  для цієї змінної становить 90%. Решта змінних моделі не мають достатніх значень достовірності моделі та статистичної значимості

Таблиця 4.15. Результати розрахунку моделі 3 для компанії, що обслуговує Солом'янський район

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	p value	Adjusted R-squared
(Intercept)	58279,61	7311,351	7,971114	0,015376	0,014033
Нематеріальні активи	39,39449	233,493	0,168718	0,881538	
(Intercept)	46874,05	6365,105	7,364223	0,017945	0,705338
Основні засоби	0,005005	0,002287	2,188022	0,160156	
(Intercept)	71382,88	12018,77	5,939285	0,027197	0,378534
Запаси	-10,9324	9,905077	-1,10372	0,384749	
(Intercept)	56870,78	12196,1	4,663032	0,043042	0,020156
Гроші та їх еквіваленти	0,272149	1,34174	0,202833	0,858028	
(Intercept)	48585,23	1756,282	27,66368	0,001304	0,965346
Витрати майбутніх періодів	2466,417	330,4343	7,464168	0,01748	

З моделі 3 для компанії, що обслуговує Солом'янський район було виключено змінну незавершені капітальні інвестиції, оскільки вони відсутні в компанії. Результати показують, що зміна обсягу дебіторської заборгованості на 70% пояснюється зміною основних засобів та на 96% пояснюється зміною витрат майбутніх періодів. При цьому статистично значимою змінною є лише витрати майбутніх періодів, що підтверджується значенням показника p-value 0,01748.

Динаміка показників ресурсів компанії, що обслуговує Святошинський район наведена на рис. 4.16.

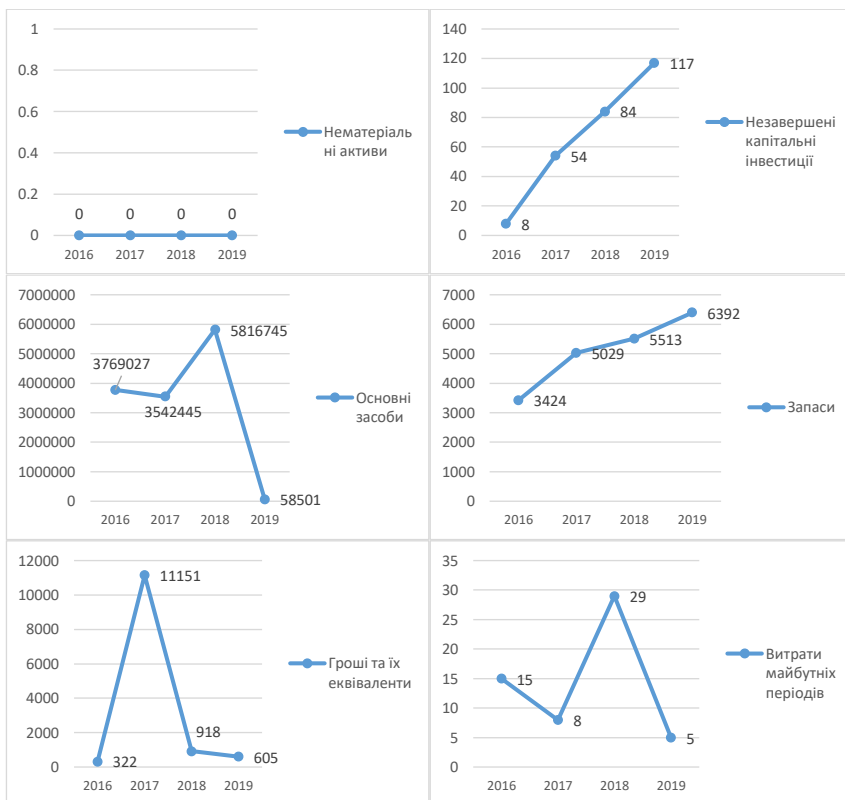


Рис. 4.16. Динаміка показників ресурсів компанії, що обслуговує Святошинський район (тис. грн)

Статистичний аналіз показників компанії, що обслуговує Святошинський район показав, що у компанії повністю відсутні нематеріальні активи, при цьому спостерігається суттєве зменшення обсягу основних засобів у 2019 році, але компанія суттєво нарощує обсяги незавершених капітальних інвестицій протягом 2016-2019 років. Схожа динаміка спостерігається і для статті запасів. При цьому, у 2017 році суттєво скоротилися обсяги грошових коштів та еквівалентів з одночасним зростанням витрат майбутніх періодів. Припускаємо, що компанія інвестує кошти в нові об'єкти необоротних активів, оскільки старі вже зношені і не дозволяють генерувати достатній обсяг прибутку, про що свідчить стрімке його зменшення у 2018-2019 роках.

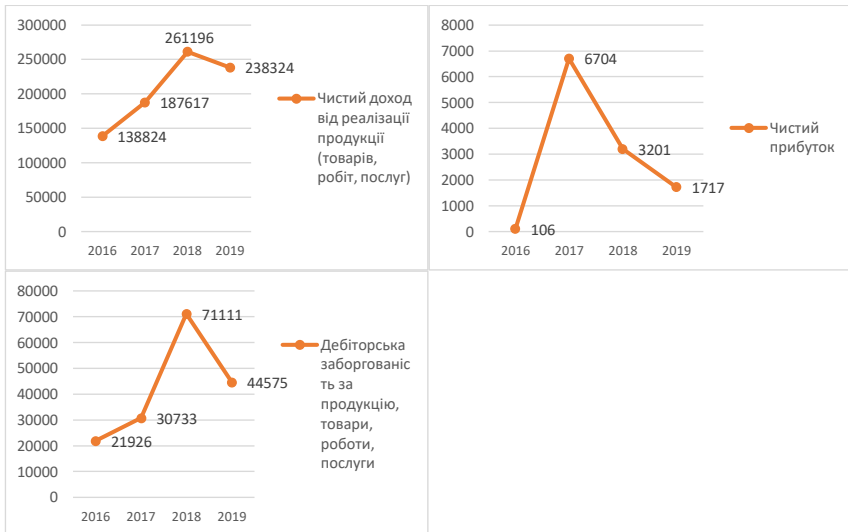


Рис. 4.17. Динаміка показників ефективності використання ресурсів компанії, що обслуговує Святошинський район (тис. грн)

Статистична оцінка динаміки показників фінансових результатів діяльності компанії, що обслуговує Святошинський район свідчить про тенденцію до їх зменшення. Зокрема після періоду збільшення у 2017-2018 роках чистого доходу та дебіторської заборгованості спостерігається їх зменшення у 2019 році. В той же час тенденція до зменшення чистого прибутку спостерігається ще з 2018 року, що

свідчить про прояв накопичених дисбалансів. Для визначення взаємозв'язку між ресурсами та результатами діяльності компанії, що обслуговує Святошинський район побудуємо матрицю кореляції (Табл. 4.16).

Таблиця 4.16. Матриця кореляції показників ресурсів та результатів діяльності компанії, що обслуговує Святошинський район

Параметри	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Чистий прибуток	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги
Нематеріальні активи	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	0,89	0,16	0,66
Основні засоби	0	0,21	0,34
Запаси	0,87	0,29	0,62
Гроші та їх еквіваленти	-0,19	0,91	-0,31
Витрати майбутніх періодів	0,33	-0,12	0,67

Дані кореляційної матриці для компанії, що обслуговує Святошинський район свідчать про наявність тісного зв'язку між чистим доходом та незавершеними капітальними інвестиціями (0,89), запасами (0,87). Також існує дуже щільний зв'язок між чистим прибутком та грошима і їх еквівалентами (0,91) і дещо менш щільний зв'язок між дебіторською заборгованістю та незавершеними капітальними інвестиціями (0,66), запасами (0,62), витратами майбутніх періодів (0,67).

Для оцінки характеру та ступеню впливу регресорів на результуючі показники протестуємо відповідні моделі (Табл. 4.17-4.19).

Таблиця 4.17. Результати розрахунку моделі 1 для компанії, що обслуговує Святошинський район

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	p value	Adjusted R-squared
(Intercept)	137402,1	29113,34	4,719557	0,042081	0,794374
Незавершені капітальні інвестиції	1050,771	378,0236	2,779644	0,108723	
(Intercept)	206841	62892,78	3,288788	0,081334	2,17E-05
Основні засоби	-0,00011	0,016159	-0,00658	0,995344	
(Intercept)	11293,62	78077,45	0,144646	0,89825	0,765558
Запаси	38,35281	15,00758	2,555563	0,125038	
(Intercept)	212828,5	40292,2	5,282127	0,034023	0,035514
Гроші та їх еквіваленти	-1,95084	7,188814	-0,27137	0,811549	
(Intercept)	182390,8	57907,31	3,149702	0,087737	0,109642
Витрати майбутніх періодів	1691,191	3407,787	0,496273	0,668878	

З моделі 1 для компанії, що обслуговує Святошинський район було виключено змінну нематеріальні, оскільки вони відсутні в компанії. Розрахунки свідчать, що в моделі 1 відсутні статистично значимі регресори, які могли б на достатньому рівні пояснити зміни чистого доходу.

Таблиця 4.18. Результати розрахунку моделі 2 для компанії, що обслуговує Святошинський район

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	p value	Adjusted R-squared
(Intercept)	2303,186	3268,622	0,704635	0,554038	0,02476
Незавершені капітальні інвестиції	9,563717	42,44159	0,225338	0,842647	
(Intercept)	2122,379	3171,131	0,669281	0,572232	0,043453
Основні засоби	0,000246	0,000815	0,301419	0,791547	
(Intercept)	-359,95	7965,299	-0,04519	0,968062	0,081927
Запаси	0,646812	1,531042	0,422465	0,71377	
(Intercept)	1348,511	861,7262	1,564895	0,258077	0,83401
Гроші та їх еквіваленти	0,487377	0,153747	3,170004	0,086758	
(Intercept)	3368,044	3142,345	1,071825	0,395981	0,013505
Витрати майбутніх періодів	-30,5996	184,9238	-0,16547	0,883787	

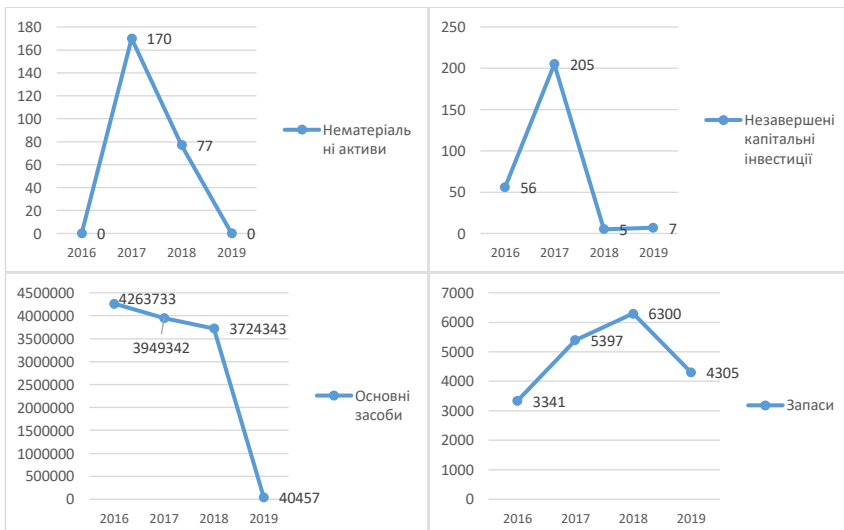
З моделі 2 для компанії, що обслуговує Святошинський район було виключено змінну нематеріальні активи, оскільки вони відсутні в компанії. Регресійний аналіз показав, що жоден регресорів моделі не є статистично значим в попарних рівняннях регресії моделі.

Таблиця 4.19. Результати розрахунку моделі 3 для компанії, що обслуговує Святошинський район

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	p value	Adjusted R-squared
(Intercept)	22104,9	19082,58	1,158381	0,366337	0,42927
Незавершені капітальні інвестиції	303,8988	247,7788	1,226493	0,344813	
(Intercept)	31924,27	23244,57	1,373408	0,303319	0,11754
Основні засоби	0,003082	0,005972	0,51613	0,657159	
(Intercept)	-12377,8	49750,37	-0,2488	0,826734	0,38505
Запаси	10,70126	9,562719	1,119061	0,379476	
(Intercept)	46172,8	15352,39	3,007533	0,095054	0,095374
Гроші та їх еквіваленти	-1,25779	2,739127	-0,45919	0,691173	
(Intercept)	22922,79	17940,4	1,277719	0,329608	0,44789
Витрати майбутніх періодів	1344,805	1055,774	1,273761	0,330754	

З моделі 3 для компанії, що обслуговує Святошинський район було виключено змінну нематеріальні активи, оскільки вони відсутні в компанії. Аналогічно до попередніх двох моделей для компанії, що обслуговує Святошинський район, жоден з регресорів не пояснює зміну дебіторської заборгованості на достатньому рівні на довірчому інтервалі в 95%.

Динаміка показників ресурсів компанії, що обслуговує Деснянський район наведена на рис. 4.18.



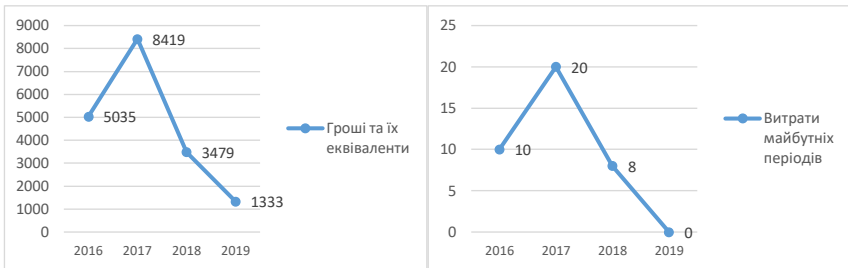


Рис. 4.20. Динаміка показників ресурсів компанії, що обслуговує Деснянський район (тис. грн)

Доволі невтішною є динаміка зміни обсягу ресурсів для компанії, що обслуговує Деснянський район. Так, спостерігається стрімке зменшення нематеріальних активів, основних засобів, грошових коштів та еквівалентів починаючи з 2017 року. На збільшення основних засобів не вплинуло навіть введення в експлуатацію нових об'єктів необоротних активів за рахунок зменшення обсягу незавершених капітальних інвестицій у 2018 році. За період 2018-2019 років у компанії повністю були списані з балансу витрати майбутніх періодів.

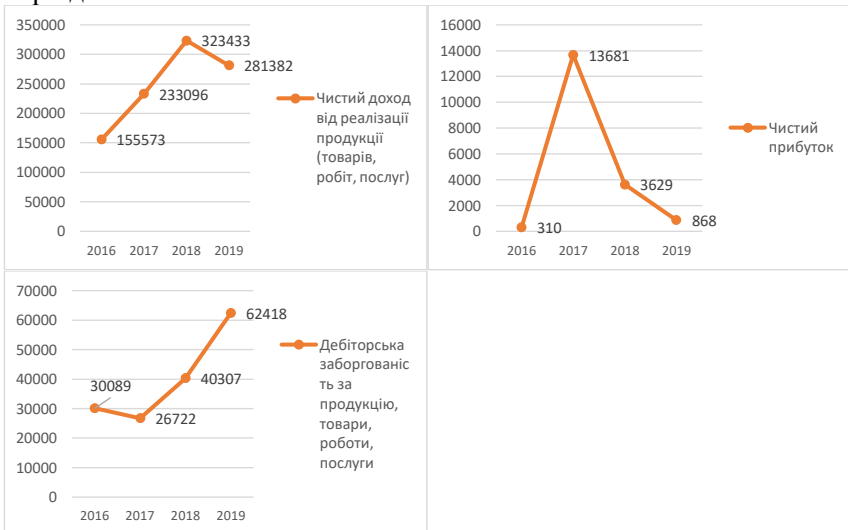


Рис. 4.21. Динаміка показників ефективності використання ресурсів компанії, що обслуговує Деснянський район (тис. грн)

При цьому зріс обсяг дебіторської заборгованості, але суттєво скоротився обсяг чистого доходу та чистого прибутку, що є дуже негативною динамікою для фінансово-економічної стабільності компанії. Для визначення наявності взаємозв'язку між показниками ресурсів та показниками результатів діяльності компанії, що обслуговує Деснянський район, побудуємо кореляційну матрицю (табл. 4.20).

Таблиця 4.20. Матриця кореляції показників ресурсів та показників ефективності використання ресурсів компанії, що обслуговує Деснянський район

Параметри	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Чистий прибуток	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги
Нематеріальні активи	0,18	0,97	-0,57
Незавершені капітальні інвестиції	-0,38	0,9	-0,68
Основні засоби	-0,41	0,37	-0,95
Запаси	0,8	0,5	-0,07
Гроші та їх еквіваленти	-0,45	0,83	-0,89
Витрати майбутніх періодів	-0,36	0,85	-0,9

Дані кореляційної матриці свідчать, що щільний зв'язок чистого доходу існує лише із запасами (0,80). Дуже щільний зв'язок прослідковується чистого прибутку із нематеріальними активами (0,97), незавершеними капітальними інвестиціями (0,90), грошима та їх еквівалентами (0,83) та витратами майбутніх періодів (0,85). Спостерігається висока щільність зв'язку дебіторської заборгованості та незавершених капітальних інвестицій (-0,68), основних засобів (-0,95), грошей та їх еквівалентів (-0,89) та витрат майбутніх періодів (-0,90). Для оцінки характеру цих зв'язків протестуємо відповідні моделі (Табл. 4.21-4.23).



Таблиця 4.21. Результати розрахунку моделі 1 для компанії, що обслуговує Деснянський район

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	p value	Adjusted R-squared
(Intercept)	238330,9	57855,16	4,119442	0,054183	0,033242
Нематеріальні активи	162,5921	620,0141	0,262239	0,817677	
(Intercept)	268181,1	53223,58	5,038766	0,037203	0,14396
Незавершені капітальні інвестиції	-290,259	500,4916	-0,57995	0,62058	
(Intercept)	292874,8	80963,49	3,617369	0,068646	0,16715
Основні засоби	-0,01486	0,023458	-0,63356	0,59116	
(Intercept)	32073,94	117896,3	0,272052	0,811094	0,639309
Запаси	44,72875	23,75657	1,882795	0,200432	
(Intercept)	298089,4	79964,63	3,727766	0,065022	0,203289
Гроші та їх еквіваленти	-10,8876	15,24096	-0,71437	0,549124	
(Intercept)	277993,4	68712,78	4,045731	0,056011	0,126775
Витрати майбутніх періодів	-3118,15	5786,66	-0,53885	0,643945	

При оцінці результатів тестування моделі 1 для компанії, що обслуговує Деснянський район не виявлено показників, що мають статистичну значимість в поясненні зміни чистого доходу компанії за аналізований період.

Таблиця 4.22. Результати розрахунку моделі 2 для компанії, що обслуговує Деснянський район

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	p value	Adjusted R-squared
(Intercept)	5,534767	1185,546	0,004669	0,996699	0,945392
Нематеріальні активи	74,76057	12,7051	5,884298	0,027687	
(Intercept)	557,2347	2131,557	0,261421	0,818227	0,815302
Незавершені капітальні інвестиції	59,557	20,04425	2,971277	0,097059	
(Intercept)	1180,204	7116,276	0,165846	0,883528	0,134482
Основні засоби	0,001149	0,002062	0,557455	0,633281	
(Intercept)	-7108,37	14629,18	-0,4859	0,675059	0,252939
Запаси	2,42576	2,947836	0,822895	0,49707	
(Intercept)	-3262,32	4316,706	-0,75574	0,528686	0,687686
Гроші та їх еквіваленти	1,726557	0,822748	2,098524	0,170732	
(Intercept)	-1467,17	3351,197	-0,43781	0,704271	0,720596
Витрати майбутніх періодів	640,9655	282,2217	2,271142	0,151121	

За результатами тестування моделі 2 встановлено п'ять змінних, що пояснюють зміни чистого прибутку: нематеріальні активи ( $R^2 = 95\%$ ), незавершені капітальні інвестиції ( $R^2=82\%$ ), гроші та їх еквіваленти ( $R^2=69\%$ ), витрати майбутніх періодів ( $R^2=72\%$ ). Проте, лише нематеріальні активи є статистично значимою змінною, що підтверджується значенням p-value 0,027687.

Таблиця 4.23. Результати розрахунку моделі 3 для компанії, що обслуговує Деснянський район

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	p value	Adjusted R-squared
(Intercept)	46839,03	10844,19	4,319276	0,049644	0,319569
Нематеріальні активи	-112,632	116,2135	-0,96918	0,434695	
(Intercept)	47803,46	9436,499	5,065804	0,036828	0,460906
Незавершені капітальні інвестиції	-116,036	88,73676	-1,30764	0,321099	
(Intercept)	63078,21	5961,036	10,58175	0,008813	0,909554
Основні засоби	-0,00775	0,001727	-4,48472	0,046294	
(Intercept)	43856,25	43763,76	1,002113	0,421837	0,00432
Запаси	-0,82143	8,818568	-0,09315	0,934277	
(Intercept)	61882,22	9011,936	6,866695	0,020557	0,79728
Гроші та їх еквіваленти	-4,8173	1,717641	-2,8046	0,107095	
(Intercept)	56628,62	7132,27	7,939774	0,015495	0,811521
Витрати майбутніх періодів	-1762,59	600,6455	-2,93449	0,099155	

Результати розрахунків моделі 3 свідчать, що зміни обсягу дебіторської заборгованості пояснюються основними засобами ( $R^2=91\%$ ), грошима та їх еквівалентами ( $R^2=80\%$ ), витратами майбутніх періодів ( $R^2=81\%$ ), проте, лише основні засоби є статистично значимою змінною ( $p\text{-value} = 0,046294$ ).

Отримані результати щодо статистично значимих регресорів для кожної з досліджуваних компаній наведені в табл. 4.24.

Таблиця 4.24. Статистично значимі параметри впливу на показники результатів діяльності досліджуваних компаній

Компанія	Показник ефективності використання ресурсів		
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Чистий прибуток	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги
КП “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського р-ну”	запаси	-	гроші та їх еквіваленти
КП “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського р-ну”	гроші та їх еквіваленти	гроші та їх еквіваленти	нематеріальні активи
КП “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом’янського р-ну”	нематеріальні активи	нематеріальні активи	витрати майбутніх періодів
КП “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського р-ну”	-	-	-
КП “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського р-ну”	-	нематеріальні активи	основні засоби

Результати проведеного дослідження аналізу ефективності використання ресурсів керуючих компаній в сфері ЖКГ свідчать про те, що серед найбільш статистично значущих регресорів, які впливають на показники чистого доходу, чистого прибутку та дебіторської заборгованості є нематеріальні активи, гроші та їх еквіваленти, основні засоби, запаси та витрати майбутніх періодів. Припускаємо, що нематеріальні активи дозволяють підвищити ефективність комунікації керуючих компаній зі споживачами, а також забезпечити оптимізацію виконання бізнес-процесів, що в результаті призводить до суттєвого впливу на показники ефективності використання ресурсів компаній.

Статистична значимість грошей та їх еквівалентів на показники ефективності використання ресурсів проявляється через канал монетизації визнаних доходів. Оскільки факт визнання доходу не передбачає безпосереднього отримання грошових коштів, то отримані грошові кошти від клієнтів монетизують визнані компаніями доходи.

Основні засоби та запаси, як матеріальні активи керуючих компаній, забезпечують реалізацію багатьох бізнес-процесів, а тому їх статистична значимість при оцінці впливу на показники ефективності використання ресурсів є очікуваною. Варто зауважити на виявлену кореляцію між даними показниками: зменшення вартості основних засобів та запасів корелює із зменшенням чистого доходу та чистого прибутку компаній.

В ході проведеного аналізу встановлено, що найбільше статистично значущих факторів виявлено саме при оцінці впливу на обсяг дебіторської заборгованості. Це підтверджує гіпотезу про те, що дебіторська заборгованість є немонетизованим доходом компаній. Відповідно, для покращення фінансово-економічних показників керуючих компаній в сфері ЖКГ та з метою уникнення проблем ліквідності, необхідно забезпечити ефективне управління дебіторською заборгованістю за товари, роботи та послуги.

### 4.3. Аналіз дієвості управління дебіторською заборгованістю керуючими компаніями у сфері ЖКГ

Управління дебіторською заборгованістю є складовою частиною загальної системи управління оборотними активами керуючих компаній в сфері ЖКГ. Під управлінням дебіторською заборгованістю розуміється система прийняття та реалізації рішень щодо регулювання обсягу дебіторської заборгованості. В свою чергу, регулювання обсягу дебіторської заборгованості безпосередньо впливає на оптимізацію грошових потоків компанії за певний період. Структурними елементами цієї системи є фактори, що визначають обсяг дебіторської заборгованості, цілі, завдання, принципи, алгоритм, методи та інструменти управління дебіторською заборгованістю.

Досліджуючи цілі та завдання управління дебіторською заборгованістю Нашкерська М.М. зазначає: "...збільшення поточної дебіторської заборгованості за певних умов підвищує ліквідність підприємства, але й відразу ж зменшує прибутковість. Зважаючи на таку залежність, менеджмент підприємства повинен підтримувати оптимальну величину дебіторської заборгованості у структурі оборотного капіталу, яка б збалансувала прибутковість підприємства і ризик втрати платоспроможності"<sup>480</sup>. На думку автора, ефективне управління дебіторською заборгованістю повинно бути реалізовано через кредитну політику, основними завданнями якої є вирішення питань щодо терміну і обсягу надання кредиту та розміру знижки.

Інша група дослідників, зокрема Грицай О.І. та Станасюк Н.С. вважають, що: "Повинен існувати взаємозв'язок між інформацією про стан дебіторської заборгованості за звітний період, загальним напрямом зміни суми заборгованості, прийнятими рішеннями, що дасть можливість оцінити результати діяльності підприємства, ефективність управлінських рішень за минулі періоди та спрогнозувати діяльність на майбутній період"<sup>481</sup>. Мету аналізу дебіторської заборгованості дослідники вбачають в "оцінюванні рівня, динаміки, структури, ліквідності, кредитної політики, ефективності інвестування в дебіторську заборгованість фінансових засобів,

<sup>480</sup> Нашкерська М.М. Управління дебіторською заборгованістю у структурі оборотного капіталу підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2674/1/24.pdf>

<sup>481</sup> Грицай О.І., Станасюк Н.С. Управління дебіторською заборгованістю підприємства контексті її обліково-аналітичного забезпечення. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 825-832. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/15\\_ukr/125.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/125.pdf)

визначенні фактично непогашеної заборгованості за попередні періоди”<sup>482</sup>.

Дещо інший підхід до розуміння управління дебіторською заборгованістю мають Лівощко Т.В. та Кузьменко О.В.<sup>483</sup> з посиланням на Коблянську О.І.<sup>484</sup>: “Політика управління дебіторською заборгованістю являє собою частину загальної політики управління оборотними активами та маркетингової політики підприємства, що спрямована на розширення обсягу реалізації продукції і оптимізації загального розміру заборгованості та забезпечення її своєчасної інкасації. Необхідність управління дебіторською заборгованістю викликана тим, що: одержання платежів від дебіторів є одним із основних джерел надходження коштів на підприємство від операційної діяльності; врахування реальних витрат або вигод від прийнятих кредитних рішень може використовуватися як інструмент розширення продажів”. До основних завдань управління дебіторською заборгованістю дослідники відносять:

“– сприяння зростанню обсягу продаж шляхом надання комерційного кредиту і тим самим зростання прибутку;

- підвищення конкурентоздатності за допомогою відстрочки платежу;

- визначення рівня ризику неплатоспроможності покупця;

- розрахунок планового резерву сумнівних боргів;

- надання рекомендації по роботі з фактично або потенційно неплатоспроможними покупцями”<sup>485</sup>.

Головне завдання управління дебіторською заборгованістю Федорченко О.Є. вбачає у встановленні з покупцями договірних відносин, які забезпечуватимуть своєчасність платежів: “Серед основних завдань управління дебіторською заборгованістю можна виділити наступні:

- обмеження прийнятного рівня дебіторської заборгованості;

- вибір умов продажів, що забезпечують гарантоване надходження грошових коштів;

---

<sup>482</sup> Грицай О.І., Станасюк Н.С. Управління дебіторською заборгованістю підприємства контексті її обліково-аналітичного забезпечення. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 825-832. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/15\\_ukr/125.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/125.pdf)

<sup>483</sup> Лівощко Т.В. та Кузьменко О.В. Підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_090.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_090.pdf)

<sup>484</sup> Коблянська О.І. Фінансовий облік : навч. посіб. К.: Знання, 2004. 473 с

<sup>485</sup> Лівощко Т.В. та Кузьменко О.В. Підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_090.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_090.pdf)

- визначення знижок або надбавок для різних груп покупців з погляду дотримання ними платіжної дисципліни;
- зменшення бюджетних боргів.

Головною задачею управління дебіторської заборгованості є установлення з покупцями таких договірних відносин, які забезпечують повне та своєчасне надходження коштів для здійснення платежів кредиторам. Крім того, можна виділити цілу низку задач, а саме:

- обмеження допустимого рівня дебіторської заборгованості на підприємстві;
- вибір умов продажу, які забезпечуватимуть гарантоване надходження грошових коштів;
- визначення знижок або націнок для різних груп покупців з точки зору дотримання ними платіжної дисципліни;
- прискорення вимагання боргу;
- зменшення бюджетних боргів;
- оцінка майбутніх витрат, пов'язаних з дебіторською заборгованістю, тобто невикористаної користі від невикористання коштів, заморожених у дебіторській заборгованості”<sup>486</sup>.

Польова О.Л. та Фурман І.В. під управлінням дебіторською заборгованістю розуміють процеси зменшення безнадійної дебіторської заборгованості та зростання обсягів реалізації і вказують, що: “Процес управління повинен бути спрямований на вирішення наступних основних завдань: мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних з можливістю збитків від списання безнадійних боргів та мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних з дефіцитом грошових коштів; мінімізація втрат від інфляційного знецінення суми заборгованості; мінімізація недоотриманого доходу в зв'язку з неможливістю активного комерційного використання коштів, інвестованих в дебіторську заборгованість; перебудова управління за допомогою маркетингу в умовах неплатежів”<sup>487</sup>

Особливості функціонування керуючих компаній в сфері ЖКГ обумовлюють специфічність управлінських рішень щодо управління дебіторською заборгованістю. Зокрема в компаніях інших галузей економіки вважається, що можливість самостійно приймати рішення

---

<sup>486</sup> Федорченко О.С. Актуальні проблеми управління дебіторською заборгованістю на підприємстві. *Інвестиції: практика та дослід.* 2015. № 21, С. 60-63. URL: <https://core.ac.uk/reader/197269462>

<sup>487</sup> Польова О.Л., Фурман І.В. Принципи управління дебіторською заборгованістю аграрних підприємств на регіональному рівні. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/1754.pdf>

про надання або не надання послуг (продаж або не продаж товарів, виконання або не виконання робіт) передбачає, що мета управління дебіторською заборгованістю є її оптимізація, тобто зменшення. Цей факт підтверджують і проаналізовані дослідження, в яких розмір наданого кредиту (обсяг кредиторської заборгованості) разом із зростанням обсягів продажів є одним із головних завдань процесу управління.

Справа в тому, що збільшення або зменшення дебіторської заборгованості без розгляду контексту зміни значень інших показників не є ні позитивним, ні негативним фактом. Наприклад, збільшення дебіторської заборгованості протягом певного часу може свідчити як про збільшення обсягів продажів, так і про неефективне управління дебіторською заборгованістю як ресурсом.

Що стосується керуючих компаній в сфері ЖКГ, то вони не мають такої можливості не надавати послуги тим споживачам, які мають заборгованість, що пов'язано із специфікою послуг, які надають керуючі компанії. Відповідно більшість загальновідомих методів управління дебіторською заборгованістю є неефективними та не можуть бути застосовані в практичній діяльності з управління дебіторською заборгованістю таких компаній. Наприклад, стимулювання своєчасності розрахунків клієнтів через надання знижок та розстрочок платежів не може бути застосовано, оскільки фактично означатиме дискримінаційне ціноутворення, що призведе до обурення решти клієнтів і в результаті – до збільшення обсягу дебіторської заборгованості.

Аналогічно управління кредиторською заборгованістю керуючих компаній в сфері ЖКГ не може мати на меті збільшення обсягів продажів, оскільки керуюча компанія укладає договір на обслуговування всіх мешканців багатоквартирного будинку, тому управління дебіторською заборгованістю не вплине на збільшення кількості клієнтів чи наданих послуг. Як свідчать результати проведеного дослідження, багато науковців саме так розуміють мету управління дебіторською заборгованістю. Так, Польова О.Л. зміст та мету управління дебіторською заборгованістю вбачає в максимізації прибутку підприємства шляхом управління процесами формування та інкасації дебіторської заборгованості<sup>488</sup>.

---

<sup>488</sup> Польова О.Л. Принципи управління дебіторською заборгованістю аграрних підприємств на регіональному рівні. *Науковий вісник ВДАУ*. 2010. №5. С. 290-294.

Схожого погляду дотримується і Сколотій Л.О., яка під основною метою управління дебіторською заборгованістю розуміє мінімізацію її обсягу та строків інкасації боргу<sup>489</sup>.

Дещо іншого погляду на мету управління дебіторською заборгованістю дотримується Чорненко О.Б.: “Основна мета управління заборгованістю підприємства – це не її уникнення (до речі, це неможливо), а зведення її величини до оптимального рівня, який визначають особливості середовища функціонування підприємства, його фінансово-майновий стан та стратегія подальшого розвитку, а також досягнення балансу дебіторської та кредиторської заборгованостей і максимального рівня їхньої оборотності для забезпечення прибуткової діяльності підприємства”<sup>490</sup>. В такому підході простежується врахування галузі та сфери функціонування компанії, що впливає на мету управління дебіторською заборгованістю.

Розглядаючи питання управління дебіторською заборгованістю безпосередньо компаній житлово-комунального господарства Георгієва А.І. та Колесник Н.В. зазначають, що: “Головною метою управління дебіторською заборгованістю підприємств житлово-комунального господарства є мінімізація її розміру, максимізація грошових надходжень за рахунок її погашення, скорочення термінів інкасації боргу та підвищення ліквідності дебіторської заборгованості з мінімальною втратою вартості”<sup>491</sup>.

Грунтуючись на результатах аналізу підходів до розуміння мети та завдань управління дебіторською заборгованістю вважаємо, що в них недостатньо враховано контекст та специфіку діяльності саме керуючих компаній в сфері ЖКГ. Виходячи з цього вважаємо, що метою управління дебіторською заборгованістю керуючих компаній в сфері ЖКГ є мінімізація її обсягу. Формулювання цілі управління дебіторською заборгованістю саме в так обумовлено тим, що для керуючої компанії наявність дебіторської заборгованості означає відсутність грошових коштів, що автоматично призводить до проблем із ліквідністю. В свою чергу дефіцит ліквідності компанії призводить

---

<sup>489</sup> Сколотій Л.О. Удосконалення організації бухгалтерського обліку та управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. 2018. №3. С. 97-106. URL: <http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/1748/1/Сколотій%20Л.О..pdf>

<sup>490</sup> Чорненко О.Б. Управління заборгованістю як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 1(54). URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-54/22.pdf>

<sup>491</sup> Георгієва А.І., Колесник Н.В. Особливості дебіторської заборгованості підприємств житлово-комунального господарства України. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 1. С. 158–161.



до неможливості вчасно профінансувати витрати на виконання своїх зобов'язань перед клієнтами, що призводить до виникнення чергової хвилі несплати мешканцями плати за обслуговування керуючої компанії.

Таким чином, виникає спіраль накопичення дебіторської заборгованості (рис. 4.22).



Рис. 4.22. Спіраль накопичення дебіторської заборгованості

До завдань управління дебіторською заборгованістю в керуючих компаніях пропонуємо віднести наступні:

- зменшення обсягу наявної дебіторської заборгованості за послуги з управління;
- уникнення накопичення дебіторської заборгованості за послуги з управління;
- формування та дотримання платіжної дисципліни клієнтами.

Ефективне управління дебіторською заборгованістю можливе лише на основі даних проведеного аналізу стану та якості дебіторської заборгованості, методику якого пропонуємо у табл. 4.25.

Таблиця 4.25. Методика проведення аналізу стану та якості дебіторської заборгованості з управління

№ етапу	Назва етапу	Показники, які розраховуються
1	Аналіз структури та динаміки дебіторської заборгованості з управління	- абсолютні показники зміни дебіторської заборгованості з управління; - відносні показники зміни дебіторської заборгованості з управління;
2	Аналіз кількісних параметрів дебіторської заборгованості з управління	- середній рівень дебіторської заборгованості з управління; - оборотність дебіторської заборгованості з управління; - період погашення дебіторської заборгованості з управління; - коефіцієнт вилучення оборотних коштів; - коефіцієнт інкасації дебіторської заборгованості з управління
3	Аналіз якісних параметрів дебіторської заборгованості з управління	- частка дебіторської заборгованості з управління в загальній структурі оборотних активів; - частка дебіторської заборгованості з управління в структурі дебіторської заборгованості
4	Кореляційно-регресійний аналіз впливу дебіторської заборгованості з управління	- вплив дебіторської заборгованості з управління на обсяг оборотних активів; - вплив дебіторської заборгованості з управління на обсяг виручки; - вплив дебіторської заборгованості з управління на обсяг чистого прибутку

Дослідження стану та якості дебіторської заборгованості з управління здійснюється на основі матеріалів інвентаризації розрахунків з боржниками, які фіксуються в системі бухгалтерського обліку. Таким чином, перед початком застосування аналітичних процедур інформація про дебіторську заборгованість з управління є достовірною, що є критично важливим для подальшої інтерпретації результатів аналізу та прийняття рішень на їх основі. Також для забезпечення достовірності інформації про строки та обсяг дебіторської заборгованості за кожним клієнтом (ідентифікація клієнтів здійснюється на основі особових рахунків) необхідно проаналізувати обсяги коштів, що були перераховані на рахунки компанії. Розглянемо аналітичні процедури, які необхідно здійснити в межах кожного етапу аналізу стану та якості дебіторської заборгованості з управління.

Для проведення аналізу стану та якості дебіторської заборгованості з управління було обрано п'ять керуючих компаній м. Києва: КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду

Деснянського р-ну”, “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського р-ну”, “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського р-ну”, “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського р-ну”, “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом’янського р-ну”. Інформаційним джерелом для аналізу є фінансова звітність зазначених компаній: Форма №1 “Баланс (Звіт про фінансовий стан)” та Форма №2 “Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)”. Дослідження проводилось на основі річних даних за період 2016-2019 років. Структура вихідних даних наведена в Додатку Р.

*Етап 1.* Аналіз структури та динаміки дебіторської заборгованості з управління. На цьому етапі проводиться оцінка структури дебіторської заборгованості в залежності від структури клієнтської бази керуючої компанії. Це може бути структура заборгованості за окремими багатоквартирними будинками, ОСББ, окремими мешканцями тощо. Потреба в конкретному рівні деталізації визначається потребами аналізу та обсягами заборгованості.

Аналіз динаміки дебіторської заборгованості з управління передбачає визначення тенденції зміни абсолютних та відносних значень, що характеризують зміну обсягів дебіторської заборгованості з управління.

Результати аналізу динаміки абсолютних показників дебіторської заборгованості наведені в табл. 4.26 та графічно представлені на рис. 4.23, результати аналізу динаміки відносних показників дебіторської заборгованості наведені в Табл. 4.27 та графічно представлені на рис. 4.24.

Таблиця 4.26. Динаміка зміни абсолютних показників дебіторської заборгованості з управління

Рік	Обсяг дебіторської заборгованості з управління, тис. грн	Динаміка відхилення відносно базового року	Динаміка відхилення відносно попереднього року
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського р-ну			
2016	33353	-	-
2017	461471	428118	428118
2018	72261	38908	-389210
2019	87136	53783	14875
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського р-ну			
2016	29063	-	-
2017	32475	3412	3412
2018	53356	24293	20881
2019	72153	43090	18797
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом'янського р-ну			
2016	60643	-	-
2017	58997	-1646	-1646
2018	69566	8923	10569
2019	47064	-13579	-22502
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського р-ну			
2016	21926	-	-
2017	30733	8807	8807
2018	71111	49185	40378
2019	44575	22649	-26536
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського р-ну			
2016	30089	-	-
2017	26722	-3367	-3367
2018	40307	10218	13585
2019	62418	32329	22111

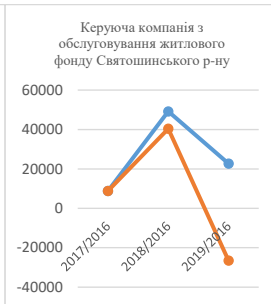
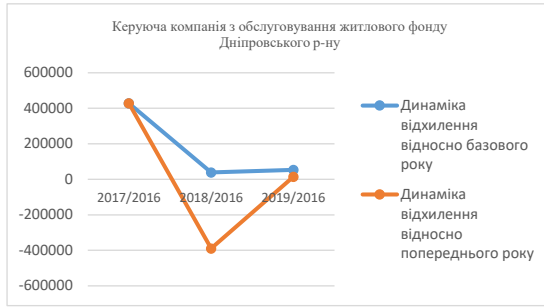
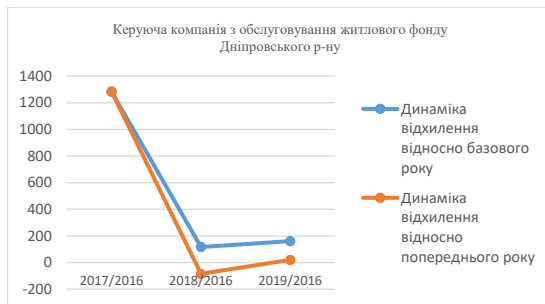


Рис. 4.23. Динаміка зміни абсолютних показників дебіторської заборгованості з управління

Таблиця 4.27. Динаміка зміни відносних показників дебіторської заборгованості з управління

Рік	Обсяг дебіторської заборгованості з управління, тис. грн	Динаміка відхилення відносно базового року	Динаміка відхилення відносно попереднього року
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського р-ну			
2016	33353	-	-
2017	461471	1283,60	1283,60
2018	72261	116,66	-84,34
2019	87136	161,25	20,59
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського р-ну			
2016	29063	-	-
2017	32475	11,74	11,74
2018	53356	83,59	64,30
2019	72153	148,26	35,23
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом'янського р-ну			
2016	60643	-	-
2017	58997	-2,71	-2,71
2018	69566	14,71	17,91
2019	47064	-22,39	-32,35
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського р-ну			
2016	21926	-	-
2017	30733	40,17	40,17
2018	71111	224,32	131,38
2019	44575	103,30	-37,32
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського р-ну			
2016	30089	-	-
2017	26722	-11,19	-11,19
2018	40307	33,96	50,84
2019	62418	107,44	54,86



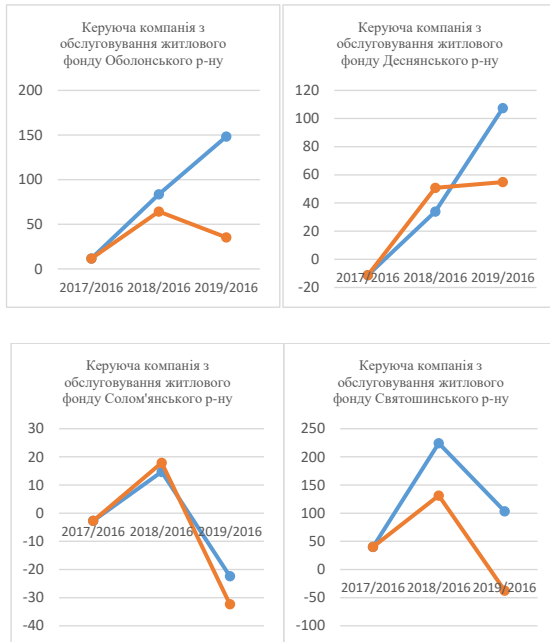


Рис. 4.24. Динаміка зміни відносних показників дебіторської заборгованості з управління

Результати аналізу абсолютних та відносних показників зміни обсягу дебіторської заборгованості з управління свідчать, що у двох компаній (які обслуговують Оболонський та Деснянський райони) спостерігається збільшення абсолютного обсягу дебіторської заборгованості з управління протягом всього аналізованого періоду; у двох компаній (які обслуговують Солом'янський та Святошинський райони) – зменшення обсягу дебіторської заборгованості у 2018-2019 роках; у компанії, що обслуговує Деснянський район спостерігається збільшення дебіторської заборгованості у 2018-2019 роках.

*Етап 2.* Аналіз кількісних параметрів дебіторської заборгованості з управління. Першим показником, який пропонуємо розраховувати на даному етапі є середнє значення дебіторської заборгованості за рік, що розраховується за формулою 1

$$C_{ДЗу} = \frac{ДЗу_{пп} + ДЗу_{кп}}{2} \quad (1)$$

Де:  $C_{ДЗу}$  – середній рівень дебіторської заборгованості з управління;

$ДЗу_{пп}$  – обсяг дебіторської заборгованості з управління на початок періоду;

$ДЗу_{кп}$  – обсяг дебіторської заборгованості з управління на кінець періоду.

Динаміка середнього розміру дебіторської заборгованості з управління для аналізованих компаній наведена в табл. 4.28 та графічно представлена на рис. 4.25.

Таблиця 4.28. Динаміка зміни середнього значення дебіторської заборгованості за управління

Рік	Обсяг дебіторської заборгованості з управління, тис. грн	Динаміка зміни середнього значення, тис. грн
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського р-ну		
2016	33353	-
2017	461471	247412
2018	72261	266866
2019	87136	79698,5
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського р-ну		
2016	29063	-
2017	32475	30769
2018	53356	42915,5
2019	72153	62754,5
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом'янського р-ну		
2016	60643	-
2017	58997	59820
2018	69566	64281,5
2019	47064	58315
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського р-ну		
2016	21926	-
2017	30733	26329,5
2018	71111	50922
2019	44575	57843
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського р-ну		
2016	30089	-
2017	26722	28405,5
2018	40307	33514,5
2019	62418	51362,5



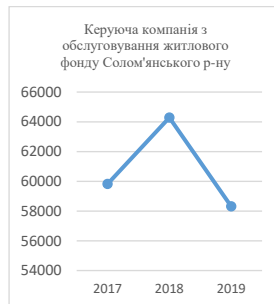
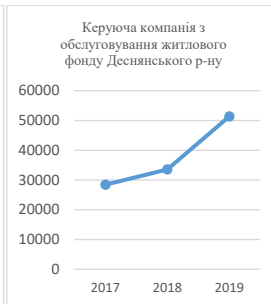
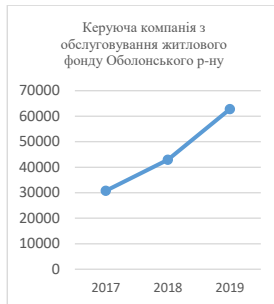


Рис. 4.25. Динаміка зміни середнього значення дебіторської заборгованості за управління

Середнє значення обсягу дебіторської заборгованості з управління має тенденцію до зростання протягом всього аналізованого періоду для трьох компаній, які обслуговують Оболонський, Святошинський та Деснянський райони. Для компаній, що

обслуговують Дніпровський та Солом'янський райони характерним є збільшення середнього значення дебіторської заборгованості протягом 2017 року та зменшення протягом 2018-2019 років.

Оцінка оборотності дебіторської заборгованості характеризує швидкість погашення дебіторської заборгованості компанії, тобто, наскільки швидко компанія отримує грошові кошти від своїх клієнтів за надані послуги з управління будинком та прибудинковою територією. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості з управління розраховується за формулою (2):

$$КО_{Дзу} = \frac{ЧД}{С_{Дзу}} \quad (2)$$

Де:  $КО_{Дзу}$  – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості з управління;

ЧД – чистий дохід;

$С_{Дзу}$  – середній рівень дебіторської заборгованості з управління.

Даний показник показує зміни обсягу дебіторської заборгованості з управління, що розглядається в контексті комерційного кредитування керуючою компанією своїх клієнтів. Зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості свідчить про підвищення якості управління дебіторською заборгованістю. Високі показники оборотності дебіторської заборгованості з управління свідчать про позитивну динаміку платіжної дисципліни клієнтів керуючої компанії.

Результати розрахованих коефіцієнтів оборотності аналізованих компаній наведені в табл. 4.29, а динаміка показників даних коефіцієнтів наведена на рис. 4.26.

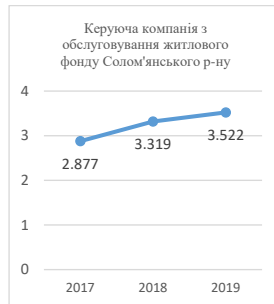
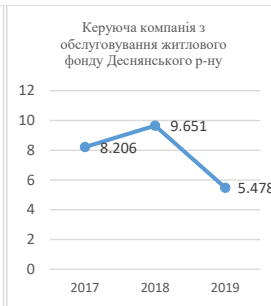
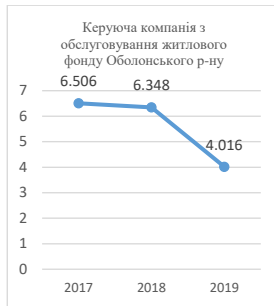


Рис. 4.26. Динаміка значень коефіцієнтів оборотності дебіторської заборгованості з управління

Таблиця 4.29. Динаміка зміни оборотності дебіторської заборгованості за управління

Рік	Чистий дохід від управління, тис. грн	Середнє значення дебіторської заборгованості, тис. грн	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського р-ну			
2017	224234	247412	0,906
2018	307554	266866	1,152
2019	278340	79698,5	3,492
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського р-ну			
2017	200174	30769	6,506
2018	272422	42915,5	6,348
2019	252038	62754,5	4,016
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом'янського р-ну			
2017	172127	59820	2,877
2018	213347	64281,5	3,319
2019	205379	58315	3,522
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського р-ну			
2017	187617	26329,5	7,126
2018	261196	50922	5,129
2019	238324	57843	4,120
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського р-ну			
2017	233096	28405,5	8,206
2018	323433	33514,5	9,651
2019	281382	51362,5	5,478

Позитивна динаміка значення коефіцієнта оборотності спостерігається для компаній, що обслуговують Дніпровський та Солом'янський райони. У решти компаній спостерігається негативна динаміка коефіцієнта оборотності, що свідчить про те, що дані компанії мають проблеми із стягненням дебіторської заборгованості з управління. Негативними наслідками цього є зменшення обігових коштів та можливість виникнення проблем з ліквідністю.

Період погашення дебіторської заборгованості показує середній термін погашення заборгованості клієнтів перед керуючою компанією за надані послуги з управління будинком та прибудинковою територією і визначається за формулою (3):

$$ПП_{Дзу} = \frac{360}{КО_{Дзу}} \quad (3)$$

Де:  $ПП_{Дзу}$  – період погашення дебіторської заборгованості;

$КО_{Дзу}$  – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості з управління.

Результати проведених розрахунків з визначення показника періоду погашення дебіторської заборгованості з управління наведені на рис. 4.27.

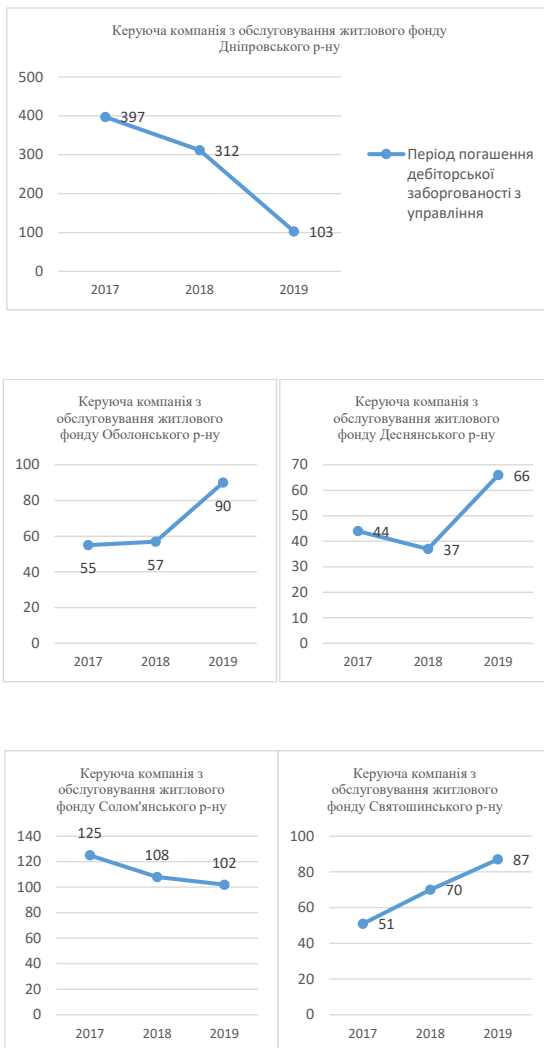


Рис. 4.27. Динаміка показників періоду погашення дебіторської заборгованості з управління

Результати обрахунку показника періоду погашення дебіторської заборгованості з управління є консистентними із значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості з управління для аналізованих компаній. Позитивна динаміка скорочення періоду погашення заборгованості спостерігається для компаній, що обслуговують Дніпровський та Солом'янський райони. Для решти компаній є характерним збільшення терміну погашення заборгованості, що підтверджує виникнення проблем із дотриманням платіжної дисципліни клієнтів цих компаній.

Наслідком збільшення коефіцієнта оборотності та зменшення показника періоду погашення дебіторської заборгованості з управління є вилучення обігових коштів з обороту, що характеризується коефіцієнтом вилучення оборотних коштів та визначається за формулою (4):

$$K_{\text{ВокДЗу}} = \frac{ДЗ_y}{ОА} \quad (4)$$

Де:  $K_{\text{ВокДЗу}}$  – коефіцієнт вилучення оборотних коштів дебіторською заборгованістю з управління;

$ДЗ_y$  – дебіторська заборгованість з управління;

$ОА$  – оборотні активи.

Динаміка розрахованих значень коефіцієнта вилучення оборотних коштів дебіторською заборгованістю з управління для аналізованих компаній наведена на рис. 4.28.



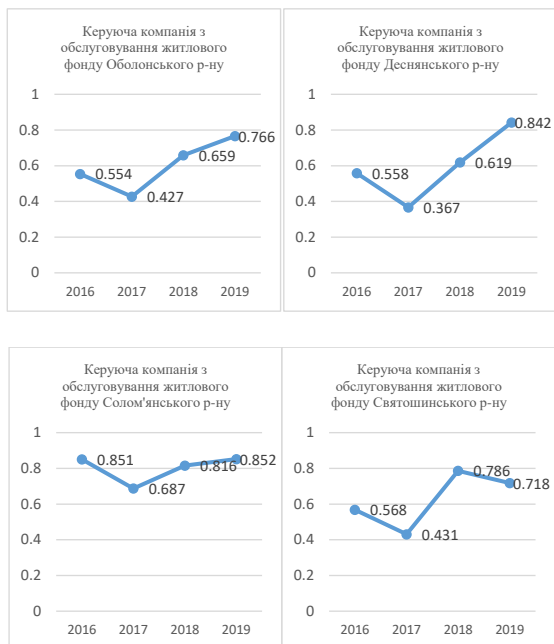


Рис. 4.28. Динаміка значень коефіцієнта вилучення оборотних коштів дебіторською заборгованістю з управління

Для всіх аналізованих компаній спостерігається тенденція до зростання даного показника, що свідчить про негативну тенденцію до збільшення обсягу вилучених обігових коштів. Така тенденція становить загрозу для компаній в майбутньому, оскільки збільшується ймовірність виникнення проблем з ліквідністю та, як наслідок, можливістю фінансувати витрати діяльності.

Дебіторська заборгованість поточного періоду може бути погашена в наступному періоді. Для оцінки такої можливості використовується коефіцієнт інкасації дебіторської заборгованості з управління, який розраховується за формулою (5):

$$KI_{ДЗу} = \frac{ДЗу}{ЧД} \quad (5)$$

Де:  $KI_{ДЗу}$  – коефіцієнт інкасації дебіторської заборгованості з управління;

$ДЗу$  – дебіторська заборгованість з управління;

$ЧД$  – чистий дохід.

Динаміка зміни коефіцієнта інкасації дебіторської заборгованості з управління наведена на рис. 4.29.

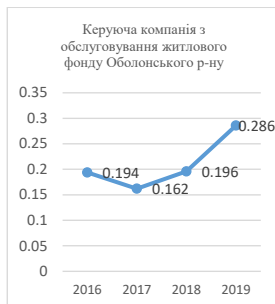


Рис. 4.29. Динаміка зміни коефіцієнта інкасації дебіторської заборгованості з управління



Очевидно, що момент визнання доходів і витрат може не збігатися з моментом надходження грошей від нарахованих доходів. Результати проведеного аналізу підтверджують факт виникнення дебіторської заборгованості для всіх аналізованих компаній. В результаті цього гроші можуть надходити в компанію в наступних періодах, що супроводжуватиметься зменшенням обсягу дебіторської заборгованості. Значення розрахованих коефіцієнтів інкасації можуть бути використані для прогнозування надходження грошових коштів у майбутньому періоді від погашення дебіторської заборгованості з управління.

*Етап 3.* Аналіз якісних параметрів дебіторської заборгованості з управління. У загальному обсязі оборотних коштів частка дебіторської заборгованості відображається як питома вага в оборотних активах компанії і розраховується за формулою (6):

$$ПВ_{ДЗу} = \frac{ДЗу}{ОА} * 100 \quad (6)$$

Де:  $ПВ_{ДЗу}$  – питома вага дебіторської заборгованості з управління в структурі оборотних активів;

$\frac{ДЗу}{ОА}$  – дебіторська заборгованості з управління;

ОА – оборотні активи.

Зростання значення даного показника характеризує збільшення частки тимчасово вилучених з обігу оборотних коштів в якості дебіторської заборгованості з управління. Іншими словами, це частина коштів компанії, що не приймає участі в господарському обороті. Динаміка значень даного показника наведена на рис. 4.30.



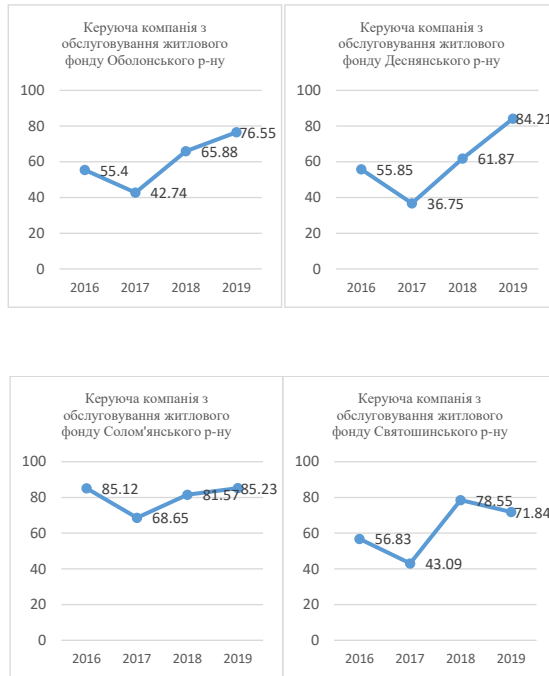


Рис. 4.30. Питома вага дебіторської заборгованості з управління в структурі оборотних активів

Для всіх досліджуваних компаній спостерігається тенденція до збільшення частки дебіторської заборгованості з управління в структурі оборотних активів, що є негативним з точки зору управління ліквідністю цих компаній. В середньому частка дебіторської заборгованості з управління становить більше 50% всіх оборотних активів компаній.

Досить високою є питома вага дебіторської заборгованості з управління і в складі поточної дебіторської заборгованості аналізованих компаній (рис. 4.31)

Частка дебіторської заборгованості з управління в складі загальної суми дебіторської заборгованості

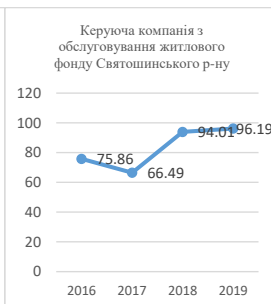
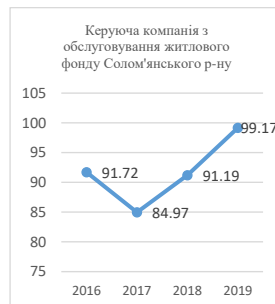
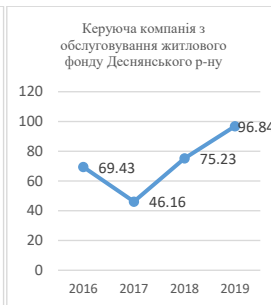
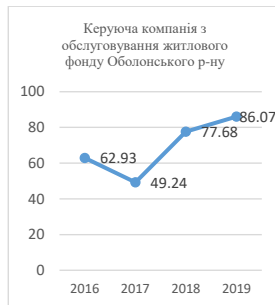


Рис. 4.31. Питома вага дебіторської заборгованості з управління в структурі поточної дебіторської заборгованості

Для всіх досліджуваних компаній частка дебіторської заборгованості з управління становить більше 80% від усієї поточної

заборгованості. такі результати свідчать про високу концентрацію поточної заборгованості клієнтів керуючих компаній. Беручи до уваги динаміку значень попередньо розрахованих показників можемо стверджувати, що аналізовані компанії мають проблему, що проявляється у збільшенні дебіторської заборгованості за здійснення основної діяльності – управління житловими фондами. При цьому така заборгованість становить більше 50% всіх поточних активів та більше 80% усієї поточної дебіторської заборгованості. Фактично 50% поточних ресурсів не приймають участі в господарському обороті. При цьому для трьох компаній, які обслуговують Оболонський, Святошинський та Деснянський райони спостерігається збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості з управління.

Така ситуація є край несприятливою для фінансової стабільності компаній, оскільки дебіторська заборгованість має безпосередній вплив на фінансово-економічні показники діяльності такі як оборотні активи, чистий дохід та чистий прибуток. Для оцінки характеру впливу дебіторської заборгованості з управління на фінансово-економічні показники проведемо кореляційно-регресійний аналіз. Використання регресійної моделі типу  $y=a+bx$  дозволяє виявити фактори, що безпосередньо впливають на економічні показники господарської діяльності компанії, а також сприяє вдосконаленню процесу управління дебіторською заборгованістю.

В табл. 4.6-4.10 представлені вихідні дані фінансової звітності компаній для здійснення кореляційно-регресійного аналізу. На рис. 4.11-4.15 зображено вплив дебіторської заборгованості з управління на результуючі показники.

Дослідження показало, що для компанії з обслуговування житлового фонду Дніпровського р-ну не виявлено лінійної залежності впливу дебіторської заборгованості на оборотні активи ( $R^2=0,02$ ), чистий дохід ( $R^2=0,02$ ) та чистий прибуток ( $R^2=0,11$ ). Проте очікувано спостерігається значна кореляція між дебіторською заборгованістю з управління та оборотними активами (0,99).

Для компанії з обслуговування житлового фонду Оболонського р-ну виявлена лінійна залежність впливу дебіторської заборгованості з управління на оборотні активи ( $R^2=0,93$ ), чистий дохід ( $R^2=0,79$ ), і незначна залежність впливу на чистий прибуток ( $R^2=0,36$ ). І досить високими є показники кореляції між дебіторською заборгованістю з управління та оборотними активами (0,87), чистим доходом (0,81) та чистим прибутком (0,60).

Для компанії з обслуговування житлового фонду Солом'янського р-ну не виявленої лінійної залежність впливу дебіторської заборгованості з управління на оборотні активи ( $R^2=0,17$ ), чистий дохід ( $R^2=0,17$ ) та чистий прибуток ( $R^2=0,01$ ). При цьому значною є лише кореляція між дебіторською заборгованістю з управління та оборотними активами (0,84).

Для компанії з обслуговування житлового фонду Святошинського р-ну не виявленої лінійної залежність впливу дебіторської заборгованості з управління на оборотні активи ( $R^2=0,42$ ), чистий дохід ( $R^2=0,42$ ) та чистий прибуток ( $R^2=0,01$ ). В той же час спостерігається значна кореляція між дебіторською заборгованістю з управління та оборотними активами (0,86) та чистим доходом (0,92).

Для компанії з обслуговування житлового фонду Деснянського р-ну не виявленої лінійної залежність впливу дебіторської заборгованості з управління на оборотні активи ( $R^2=0,01$ ), чистий дохід ( $R^2=0,01$ ), проте виявлено лінійну залежність впливу на чистий прибуток ( $R^2=0,99$ ). При цьому спостерігається значна кореляція між дебіторською заборгованістю з управління та оборотними активами (0,99), чистим доходом (0,99) та чистим прибутком (0,99).

Виходячи з отриманих даних можемо припустити, що в тих випадках, де не виявлено лінійного зв'язку, але присутня висока кореляція існує нелінійний зв'язок, який потребує подальших досліджень.

За результатами проведеного дослідження дієвості управління дебіторською заборгованістю керуючих компаній в сфері ЖКГ та з огляду на те, що для керуючої компанії наявність дебіторської заборгованості означає відсутність грошових коштів, що автоматично призводить до проблем із ліквідністю вважаємо, що метою управління дебіторською заборгованістю керуючих компаній в сфері ЖКГ є мінімізація її обсягу. До завдань управління дебіторською заборгованістю в керуючих компаніях пропонуємо віднести: зменшення обсягу наявної дебіторської заборгованості за послуги з управління; уникнення накопичення дебіторської заборгованості за послуги з управління; формування та дотримання платіжної дисципліни клієнтами.

З метою аналітичного забезпечення ефективного управління дебіторською заборгованістю запропоновано методіку проведення аналізу стану та динаміки дебіторської заборгованості, що складається з наступних етапів:

Етап 1 – аналіз структури та динаміки дебіторської заборгованості;

Етап 2 – Аналіз кількісних параметрів дебіторської заборгованості;

Етап 3 – Аналіз якісних параметрів дебіторської заборгованості;

Етап 4 – Кореляційно-регресійний аналіз впливу дебіторської заборгованості.

За результатами проведеного аналізу за запропонованою методикою встановлено, що у досліджуваних компаній спостерігаються негативні тенденції в динаміці накопичення дебіторської заборгованості, що проявляється у збільшенні її обсягу відносно оборотних активів, зменшенні значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості та збільшенні періоду погашення дебіторської заборгованості. За результатами кореляційно-регресійного аналізу виявлено значну кореляцію між дебіторською заборгованістю та оборотними активами, чистим доходом та чистим прибутком компаній. На основі отриманих аналітичних даних можемо стверджувати, що погіршення кількісних та якісних показників дебіторської заборгованості може негативно вплинути на фінансово-економічні показники діяльності компаній через наявність значної кореляції між ними.

## ВИСНОВКИ

Проведене опрацювання теоретико-інституційних передумов діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ, розвитку та методологічних засад бухгалтерського обліку їх операцій в умовах цифровізації та в контексті бізнес-процесів, а також проблем розкриття інформації про діяльність керуючих компаній у сфері ЖКГ, її використання стейкхолдерами та аналітичного забезпечення інтерпретації показників діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ дозволило сформулювати висновки:

1. В ході дослідження встановлено, що однією з тенденцій сучасного розвитку економічних систем є цифровізація. При цьому цифровізація сфери послуг та окремих сервісів дозволяє персоналізувати ці послуги, максимізувати час доступу споживача до них, що знижує навантаження на системи роботи з клієнтами, підвищує оперативність та зручність проведення операції, а також в цілому сприяє зростанню задоволеності споживача. В умовах цифровізації переосмислюється модель взаємодії компанії зі споживачами, розширюються інформаційні потоки, формуються на цій же цифровій основі фінансові потоки, створюється середовище інтерактивної взаємодії. В цих умовах цифровізоване та персоналізоване середовище надання послуг передбачає введення та надання дозволів на обробку персональних даних, дозволяє здійснювати правочини у формі згоди з умовами надання послуг тощо. А використання «хмарних» сервісів дає змогу модифікації та розширення інструментальних можливостей відповідного цифрового простору, а онлайн-формат сприяє їх фрагментарному або миттєвому впровадженню, зміні умов використання.

На цій основі визначено вектори модернізації системи бухгалтерського обліку в умовах цифровізації: 1) удосконалення системи матеріально-технічної та електронно-інформаційної підтримки функціонування системи бухгалтерського обліку; 2) створення інституційного середовища реалізації функцій системи бухгалтерського обліку у цифровому середовищі підприємства; 3) урегулювання системи повноважень суб'єктів щодо використання цифрових засобів системи бухгалтерського обліку; 4) створення належного нормативно-правового поля ідентифікації суб'єктів ведення бухгалтерського обліку та стейкхолдерів для доступу до

інформаційного масиву відкритих даних, а також ідентифікація їх подальшого використання; 5) формування компетенцій фахівців з бухгалтерського обліку щодо виконання облікових процедур у цифровому середовищі; 6) підтримка системи дотримання професійної етики суб'єктів організації та ведення бухгалтерського обліку відповідно до умов бізнес-процесів та трансформації форм комунікації зі стейкхолдерами; 7) імплементація завдань цифровізації бізнес-процесів підприємства та зокрема його інформаційної системи у наскрізну стратегію підприємства; 8) адаптація стратегічних та тактичних цілей цифровізації бізнес-процесів до тенденцій масштабування бізнесу, його інтернаціоналізації.

2. Визначено, що цифровізація бізнес-процесів обумовлює трансформацію формату накопичення та використання облікової інформації, оскільки інструментарій «хмарних» сервісів для взаємодії між керуючою компанією та споживачами житлово-комунальних послуг дозволяють зробити середовище споживання послуг та проведення розрахунків більш прозорим. Сформульовано завдання бухгалтерського обліку діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ, змодельовані відповідно до результатів SWOT-аналізу в вигляді TOWS-матриці, до яких віднесено наступні:

- забезпечення достовірного та економічно обґрунтованого калькулювання собівартості житлово-комунальних послуг, їх пакетів для забезпечення подальшого управління собівартістю та її оптимізації;

- створення системи інформаційної підтримки для удосконалення договірної роботи з постачальниками і підрядниками щодо зниження витрат, а також потреб розширення обладнання житлового фонду, його модернізації за умов оптимізації витрат керуючої компанії на такі поліпшення;

- підвищення гнучкості формування інформації про стан розрахунків зі споживачами, обсяги та структуру наданих послуг, їх вартість;

- забезпечення можливостей формування розширеної аналітичної інформації про стан заборгованості споживачів, прогнозування періоду її погашення з урахуванням ризиків, притаманних регіону та в умовах цифровізації взаємодії керуючої компанії з клієнтами;

- своєчасне та достовірне відображення інформації про отримані трансферти та цільове фінансування, а також напрями їх використання;



– забезпечення повного та достовірного розкриття інформації про фінансово-господарський стан та результати діяльності керуючої компанії, стан житлово-комунальної інфраструктури, капітальні інвестиції тощо;

– формування розширеної аналітичної інформації про стан житлового фонду та житлово-комунальної інфраструктури, потреби капітальних поліпшень та ремонту для уникнення його виведення з експлуатації;

– формування баз даних щодо обсягів, своєчасності та періодичності оплати спожитих комунальних послуг для застосування алгоритмів прогнозування ймовірної суми дебіторської заборгованості споживачів в межах управління ліквідністю, та для своєчасного контролю та запровадження процедури стягування або реструктуризації заборгованості.

3. У результаті дослідження організаційно-правових засад діяльності керуючих компаній сфери ЖКГ ідентифіковано правові норми, що визначають елементи організації системи бухгалтерського обліку та контролю керуючої компанії, а також особливості їх методичного забезпечення, зокрема:

– дослідження вимог щодо обов'язкової професійної атестації стало основою для розробки пропозицій в частині організації роботи керуючої компанії сфери ЖКГ, шляхом закріплення запропонованих положень (планування фонду робочого часу працівника, який підлягає професійній атестації та визначення особи, яка виконуватиме його обов'язки у період його відсутності; політика мотивації працівника, який підлягає професійній атестації (альтернативними варіантами, що пропонуються, є: 1) часткова/або повна оплата керуючою компанією вартості навчання та вартості проходження первинної та /або повторної сертифікації; 2) покриття вказаних витрат у випадку успішної сертифікації, а у разі її не проходження працівник повністю або частково відшкодовує підприємству витрачену суму; 3) надання додаткової відпустки для підготовки та власне проходження первинної та/або повторної сертифікації) в окремих її політиках;

– аналіз правових норм щодо встановлення та/або припинення відносин керуючої компанії у сфері ЖКГ зі споживачами (співвласниками) дав змогу ідентифікувати контрольні точки, які управителю варто взяти до уваги у своїй діяльності з метою недопущення оскарження його дій в подальшому (перевірити наявність протоколу зборів співвласників багатоквартирного будинку,

у якому викладено рішення співвласників щодо передачі функцій з управління багатоквартирним будинком управителю; перевірити наявність в протоколі переліку функцій, що передаються управителю щодо управління багатоквартирним будинком та їх відповідність умовам Типового договору; зафіксувати дати підписання договору на надання послуг із співвласниками у внутрішній документації для: а) недопущення прострочення одного місяця з дати підписання, потягом якого управитель зобов'язаний надати або надіслати рекомендованим листом кожному співвласнику примірник такого договору (змін до нього), завірений підписом управителя (у такому випадку виникає питання ідентифікації витрат діяльності управителя на оплату вартості рекомендованих листів); б) можливості організації повідомлень-нагадувань у період, що передує одному місяцю до закінчення строку дії договору про необхідність інформування у письмовій формі про намір відмови від договору; організувати процедуру приймання-передачі справ).

– вивчення змісту правових норм, що регулюють власне надання послуги з управління та супутніх послуг, а також визначають порядок та особливості встановлення цін та контролю якості послуги з управління дало можливість визначити склад послуги з управління багатоквартирним будинком та ідентифікувати інституційні обмеження, що мають бути дотримані при наданні послуги. В роботі запропоновано диференціювати якість наданих послуг та враховувати її під час калькулювання їх вартості наданих. Крім того, у випадку виставлення претензій керуючій компанії щодо якості наданих послуг, доцільно було б здійснювати перерахунок з урахуванням коефіцієнтів (фірмовий рівень–нормативний рівень; нормативний рівень – незадовільний рівень), що запропоновано закріплювати в договірній політиці керуючої компанії.

– дослідження особливостей встановлення та /або припинення відносин з виконавцями комунальних послуг дозволило визначити вимоги до організації аналітичного обліку декількох порядків, зокрема в розрізі будинків та на більш високому порядку в розрізі кожного співвласника, а також вимоги щодо можливостей програмного забезпечення та створення особистих електронних кабінетів споживачів, які б містили необхідну інформацію. Це продиктовано наявністю законодавчо закріплених умов, які має містити договір на надання таких послуг.

4. Дослідження теорії стейкхолдерів показало, що вони можуть

мати значний вплив на діяльність економічних суб'єктів, зокрема і на компанії в сфері ЖКГ. Запропоновано класифікувати стейкхолдерів керуючих компаній в сфері ЖКГ в залежності від їх позиції стосовно керуючої компанії на внутрішніх (власники, керівництво, управлінський персонал, працівники, органи внутрішньогосподарського контролю) та зовнішніх (органи державної влади, покупці (клієнти), громадські організації, постачальники, державні установи, конкуренти, інвестори, фінансові та кредитні установи, засоби масової інформації). Застосування ціннісного підходу до запропонованої класифікації стейкхолдерів дозволило сформуванню авторський підхід до визначення ключових стейкхолдерів керуючих компаній в сфері ЖКГ. Виділення інформаційних інтересів ключових стейкхолдерів дозволило ідентифікувати інформаційні запити груп стейкхолдерів та виокремити канали комунікації, що забезпечують їх задоволення. Встановлено, що через задоволення інформаційних запитів стейкхолдерів керуюча компанія може формувати для себе позитивне сприйняття такими стейкхолдерами. В подальшому це є основою для продуктивної та ефективної співпраці зі стейкхолдерами для реалізації тактичних і стратегічних цілей компанії.

5. В результаті представлено дослідження обґрунтовано систему бізнес-процесів керуючої компанії у сфері ЖКГ («Підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази», «Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи», «Робота з постачальниками і підрядниками», «Робота зі споживачами»). На цій основі сформовано склад об'єктів бухгалтерського обліку в контексті господарських операцій керуючої компанії у сфері ЖКГ за окремими бізнес-процесами. Це сприятиме: 1) зростанню ефективності використання ресурсів керуючої компанії; 2) підвищенню прозорості інформації, яка формується у системі бухгалтерського обліку на основі впровадження системи аналітичного обліку виходячи з особливостей об'єкту бухгалтерського обліку та бізнес-процесу, до якого він відноситься; 3) оперативному використанню інформації із загальнодержавних реєстрів відкритих даних; 4) формуванню інформаційно-аналітичного базису управління бізнес-процесами керуючої компанії на основі оперативної та аналітичної інформації, яка створюватиметься у єдиному інформаційному просторі, безпечному завдяки використанню «хмарних» сервісів та інструментів кібер-захисту.

6. В ході дослідження розроблено методики бухгалтерського обліку операцій керуючої компанії у сфері ЖКГ за основними її бізнес-процесами. Зокрема, сформовано методики облікового відображення операцій з підтримки функціонування матеріально-технічної бази (з накопиченням витрат, пов'язаних з наданням послуг), а також онлайн-платформи, що застосовується для взаємодії зі споживачами. Крім того, сформовано алгоритм накопичення та розподілу загальновиробничих витрат для цілей калькулювання собівартості послуг керуючої компанії. Використання запропонованої методики бухгалтерського обліку операцій за бізнес-процесами керуючої компанії у сфері ЖКГ дозволяє створити єдину комплексну інформаційну базу для здійснення оперативного контролю діяльності такої компанії, що сприяє більш економічно обґрунтованому порядку розподілу витрат на надання житлово-комунальних послуг споживачам. Крім того, це сприяє розкриттю повної та достовірної інформації про стан розрахунків з керуючою компанією, обсягів надання житлово-комунальних послуг, а також її фінансово-майнового стану та результативності діяльності.

7. Результати дослідження інформаційних запитів стейкхолдерів керуючих компаній в сфері ЖКГ довели важливість комунікації зі стейкхолдерами для досягнення тактичних і стратегічних цілей компанії. З метою формування та налагодження ефективної системи комунікації керуючих компаній із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами запропоновано виділяти чотири вектори комунікації керуючих компаній в сфері ЖКГ: вектор 1 – бізнес-процеси для надання послуг; вектор 2 – бізнес-процеси для забезпечення діяльності керуючої компанії; вектор 3 – комунікація з внутрішніми стейкхолдерами; вектор 4 – комунікація з зовнішніми стейкхолдерами. Запропоновані вектори комунікації враховують стейкхолдеро-орієнтований підхід та підхід орієнтований на забезпечення функціонування бізнес-процесів і дозволяють виділити канали комунікації для задоволення інформаційних запитів стейкхолдерів. Для задоволення інформаційних запитів сформульовано етапи формування комунікаційної стратегії, використання яких дозволить налагодити ефективну комунікаційну політику керуючих компаній в сфері ЖКГ.

8. Доведено, що удосконалення інформаційного забезпечення ухвалення господарських рішень стейкхолдерами керуючих компаній у сфері ЖКГ, зокрема розкриття інформації про її діяльність у

фінансовій звітності може знизити рівень невизначеності. Тому в ході дослідження описано вектори удосконалення розкриття інформації у примітках до фінансової звітності для поліпшення розуміння та інтерпретації її показників за групами показників (та на основі пропозицій зрізів аналітичного обліку). Описано також доцільність розкриття прогнозної інформації за окремими показниками, зокрема, запланованої величини капітальних інвестицій у розширення матеріально-технічної бази та модернізацію онлайн-платформи, планового розширення обсягів провадження діяльності, обсягів активів, які будуть в наступному періоді вилучені з господарського обігу, скорочення або нарощення доходів та витрат діяльності з урахуванням макроекономічних факторів, кон'юнктури ринку, а також обсягів фактично укладених договорів.

9. Використання стейкхолдеро-орієнтованого підходу для побудови комунікаційної політики керуючої компанії в сфері ЖКГ та підходу на базі бізнес-процесів діяльності для ідентифікації об'єктів бухгалтерського обліку таких компаній дозволило сформуванню декілька підходів до аудиту ефективності досліджуваних компаній, в результаті чого запропоновано виділяти аудит ефективності бізнес-процесів, аудит ефективності діяльності з управління, аудит ефективності функціонування керуючої компанії. Враховуючи специфіку діяльності керуючих компаній в сфері ЖКГ було виділено фактори підприємницького ризику в розрізі бізнес-процесів. За результатами проведеного дослідження аналітично-інформаційного забезпечення аудиторських процедур при перевірці діяльності керуючих компаній в сфері ЖКГ запропоновано послідовність проведення аудиту ефективності бізнес-процесів таких компаній.

10. Дослідження питання аналізу результативності діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ дозволило конкретизувати завдання аналізу рентабельності: 1) оцінка тенденції зміни показника рентабельності діяльності керуючої компанії протягом останніх звітних періодів; 2) ідентифікації факторів, які визначають зміну рентабельності діяльності керуючої компанії та поведінку її тренду за аналізований період часу; 3) формулювання резервів підвищення рентабельності за окремими бізнес-процесами або видами діяльності; 4) встановлення впливу зміни рентабельності на можливості забезпечення безперервного функціонування в подальшому керуючої компанії. Крім того, сформовано аналітичні показники, які слід розраховувати для аналізу рівня рентабельності керуючої компанії у

сфері ЖКГ. На основі обраної емпіричної бази проведено аналіз рентабельності обраних керуючих компаній у сфері ЖКГ.

11. В ході дослідження питання аналізу ефективності використання ресурсів керуючими компаніями у сфері ЖКГ було побудовано три економетричні моделі впливу ресурсів на результати діяльності таких компаній з метою визначення резерві підвищення ефективності здійснення бізнес-процесів. Результати тестування моделей показали, що нематеріальні активи, гроші та їх еквіваленти, основні засоби, запаси, витрати майбутніх періодів здійснюють суттєвий вплив на результуючі показники. В ході проведеного аналізу встановлено, що найбільше статистично значущих факторів виявлено при оцінці впливу ресурсів на обсяг дебіторської заборгованості. Це підтверджує гіпотезу про те, що дебіторська заборгованість є немонетизованим доходом компаній. Відповідно, для покращення фінансово-економічних показників керуючих компаній в сфері ЖКГ та з метою уникнення проблем ліквідності, необхідно забезпечити ефективне управління дебіторською заборгованістю за товари, роботи та послуги.

12. За результатами дослідження питання дієвості управління дебіторською заборгованістю як немонетизованим доходом керуючих компаній в сфері ЖКГ сформульовано мету управління дебіторською заборгованістю, а саме мінімізація її обсягу. До завдань управління дебіторською заборгованістю в керуючих компаніях запропоновано віднести: зменшення обсягу наявної дебіторської заборгованості за послуги з управління; уникнення накопичення дебіторської заборгованості за послуги з управління; формування та дотримання платіжної дисципліни клієнтами. З метою аналітичного забезпечення ефективного управління дебіторською заборгованістю запропоновано методику проведення аналізу стану та динаміки дебіторської заборгованості, що складається з наступних етапів: Етап 1 – аналіз структури та динаміки дебіторської заборгованості; Етап 2 – Аналіз кількісних параметрів дебіторської заборгованості; Етап 3 – Аналіз якісних параметрів дебіторської заборгованості; Етап 4 – Кореляційно-регресійний аналіз впливу дебіторської заборгованості. Емпіричне дослідження управління дебіторською заборгованістю керуючих компаній у сфері ЖКГ показало, що у досліджуваних компаній спостерігаються негативні тенденції в динаміці накопичення дебіторської заборгованості, що проявляється у збільшенні її обсягу відносно оборотних активів, зменшенні значення коефіцієнта

оборотності дебіторської заборгованості та збільшенні періоду погашення дебіторської заборгованості. За результатами кореляційно-регресійного аналізу виявлено значну кореляцію між дебіторською заборгованістю та оборотними активами, чистим доходом та чистим прибутком компаній. Встановлено, що погіршення кількісних та якісних показників дебіторської заборгованості може негативно вплинути на фінансово-економічні показники діяльності компаній через наявність значної кореляції між ними.

Таблиця А.1. Індекс цифрової економіки та суспільства (складено на основі даних Європейської Комісії)

Назва строк	1 Пов'язаність			2 Людський капітал			3 Використання Інтернет			4 Інтеграція цифрових технологій			5 Цифрові державні послуги		
	2014	Приріст	2019	2014	Приріст	2019	2014	Приріст	2019	2014	Приріст	2019	2014	Приріст	2019
	<b>European Union</b>	<b>9,75</b>	<b>14,83</b>	<b>5,08</b>	<b>10,58</b>	<b>12,00</b>	<b>1,43</b>	<b>6,26</b>	<b>8,01</b>	<b>1,75</b>	<b>5,79</b>	<b>8,21</b>	<b>2,42</b>	<b>6,65</b>	<b>9,43</b>
Ireland	8,72	15,66	6,94	11,64	13,46	1,81	5,78	7,96	2,19	8,43	13,74	5,31	7,15	10,33	3,38
Lithuania	6,02	12,70	6,68	8,80	10,55	1,75	5,96	7,82	1,86	7,58	9,94	2,35	6,96	10,99	4,03
Latvia	10,49	16,32	5,83	8,68	10,11	1,43	6,10	7,36	1,26	3,11	5,17	2,06	5,62	11,06	5,43
Cyprus	7,16	13,93	6,77	12,84	15,58	2,74			0,00	4,53	7,59	3,06	5,49	8,72	3,23
Spain	9,07	16,30	7,23	10,29	11,12	0,83	5,88	8,00	2,13	5,64	8,93	3,29	9,62	11,76	2,14
Croatia	5,71	12,52	6,81	15,12	19,22	4,10			0,00	7,06	7,71	0,66	4,34	7,95	3,62
Italy	6,55	14,40	7,85	7,53	8,16	0,63	4,41	6,05	1,65	4,16	6,45	2,30	6,21	8,80	2,58
Netherlands	14,57	18,16	3,59	13,11	15,45	2,33	9,16	10,91	1,75	8,36	12,60	4,24	9,48	11,82	2,34
Slovenia	10,05	14,63	4,58	10,20	11,58	1,38	6,17	7,00	0,83	5,16	8,02	2,86	5,30	9,71	4,40
United Kingdom	11,75	15,91	4,15	13,79	15,41	1,62	8,22	10,14	1,92	6,82	10,39	3,57	7,46	10,10	2,64
Czechia	8,29	14,81	6,51	16,91	18,39	1,48			0,00	6,95	8,50	1,55	3,99	8,28	4,29
Belgium	12,83	16,52	3,69	17,89	20,57	2,68			0,00	8,30	12,42	4,12	6,55	9,89	3,34
Finland	11,90	16,52	4,62	16,79	19,38	2,60	8,89	10,38	1,49	7,86	11,67	3,81	10,74	11,98	1,24
Hungary	8,94	15,09	6,15	9,18	10,53	1,35	5,79	7,20	1,41	3,43	5,09	1,65	4,57	7,46	2,90
France	9,56	14,15	4,59	9,98	11,75	1,78	6,75	7,39	0,63	5,23	8,13	2,90	6,21	9,61	3,40
Slovakia	7,71	13,16	5,45	9,18	11,05	1,87	5,65	7,18	1,53	6,44	6,89	0,45	4,20	8,04	3,83
Estonia	10,56	15,49	4,93	13,82	15,61	1,79	7,40	9,11	1,71	4,42	7,84	3,41	10,66	11,93	1,27
Poland	7,34	12,98	5,64	7,79	9,21	1,42	3,99	6,59	2,60	3,32	4,96	1,64	6,49	7,87	1,38
Sweden	14,37	17,60	3,23	15,09	17,91	2,82	9,06	10,85	1,79	8,75	11,45	2,70	9,55	11,66	2,11
Luxembourg	13,20	18,33	5,13	16,13	17,47	1,34	8,67	9,36	0,69	6,78	7,74	0,96	4,37	8,89	4,52
Austria	9,40	14,63	5,23	18,43	21,63	3,20			0,00	5,72	7,63	1,91	7,77	10,00	2,23
Malta	11,22	16,47	5,26	12,93	13,76	0,83	6,77	9,09	2,31	6,72	9,74	3,01	7,97	9,03	1,05
Portugal	9,81	14,47	4,66	7,59	8,81	1,22	4,66	6,67	2,01	5,95	8,57	2,62	8,78	10,70	1,92
Denmark	13,01	18,39	5,38	23,98	26,49	2,51			0,00	8,84	12,26	3,42	10,81	11,67	0,86
Romania	8,40	13,36	4,96	6,69	7,77	1,08	2,16	4,79	2,64	3,20	4,09	0,89	4,08	6,48	2,40
Germany	11,40	15,84	4,44	12,47	13,61	1,14	7,03	8,84	1,80	6,33	8,38	2,05	5,59	7,78	2,19
Greece	6,13	10,30	4,17	8,16	8,19	0,03	4,02	5,91	1,89	5,18	6,56	1,37	3,29	7,04	3,75
Bulgaria	7,46	12,89	5,43	10,20	12,01	1,81			0,00	3,04	3,63	0,59	5,15	7,72	2,58



Таблиця Б.1. Напрями використання мережі Інтернет підприємствами України у 2018 р.

	З них використовували мережу Інтернет для: (у % до загальної кількості об'єктів підприємств)									
	надсилення чи отримання повідомлень електронною поштою	здійснення телефонних дзвінків за допомогою Інтернет/VoIP- зв'язку або відео-конференцій	отримання інформації про товари та послуги	користування миттєвим обміном повідомленнями та електронною дошкою оголошень	отримання інформації від органів державної влади	здійснення різноманітних операцій з органами державної влади (за винятком отримання інформації)	здійснення банківських операцій	доступ до інших фінансових послуг		
<b>Усього (N=43303)</b>	<b>98,7</b>	<b>31,6</b>	<b>88,8</b>	<b>48,9</b>	<b>80,9</b>	<b>51,8</b>	<b>97,2</b>	<b>40,7</b>		
Переробка промисловість (N=10878)	99,0	33,1	92,0	50,7	81,6	52,1	97,4	41,2		
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (N=701)	98,9	29,8	91,3	52,2	91,0	54,1	98,4	50,1		
Володощаання; каналізація, поводження з відходами (N=1130)	99,0	15,6	90,3	44,6	88,2	48,2	96,7	44,2		
Будівництво (N=4783)	98,7	21,2	89,9	45,5	76,5	47,1	97,0	40,2		
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (N=10759)	98,8	36,2	91,5	51,8	81,8	54,8	97,7	41,3		
Транспорт, селядське господарство, пошта та кур'єрська діяльність (N=3462)	98,8	30,7	85,6	46,0	79,4	49,6	96,7	40,3		
Тягачове розмішування й організації харчування (N=1279)	97,2	21,3	82,6	44,2	77,2	50,7	96,4	37,1		
Інформація та телекомунікації (N=1949)	99,1	54,6	90,5	60,0	85,7	58,8	98,3	46,4		
Операції з нерухомим майном (N=2704)	97,6	19,3	78,0	35,8	76,2	45,5	95,9	32,6		
Професійна, наукова та технічна діяльність (N=2636)	98,9	43,5	88,0	54,4	84,3	56,9	97,1	41,8		
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (N=2958)	97,8	23,4	80,7	43,0	78,5	47,0	96,0	38,0		
Надання інших видів послуг (N=64)	98,4	40,6	92,2	50,0	82,8	57,8	93,8	42,2		

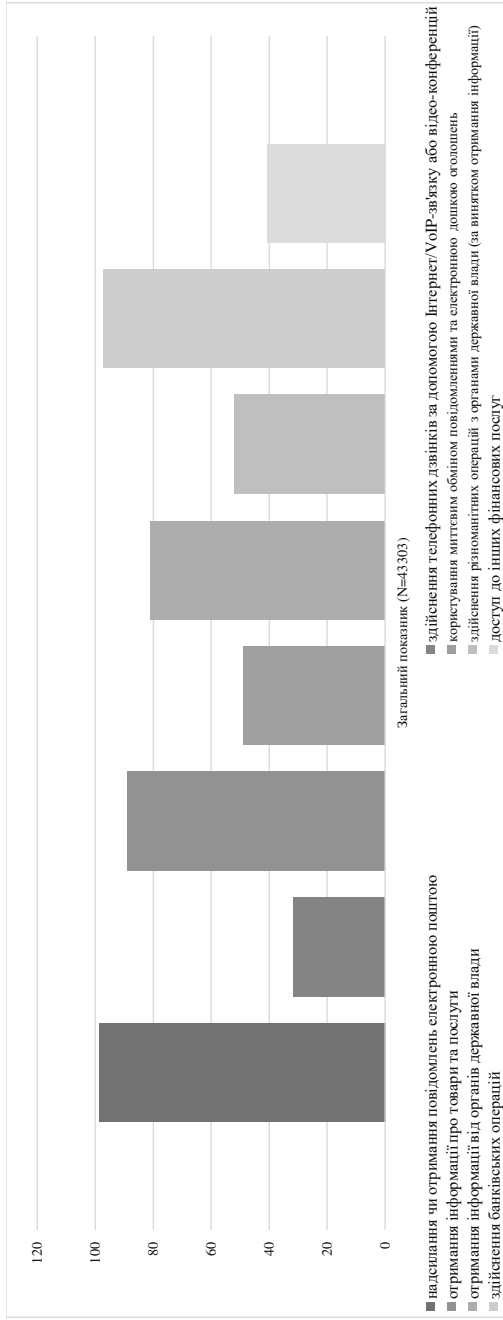


Рис. Б.1. Частка підприємств, що використовують Інтернет (за окремими напрямками) у 2018 р., %

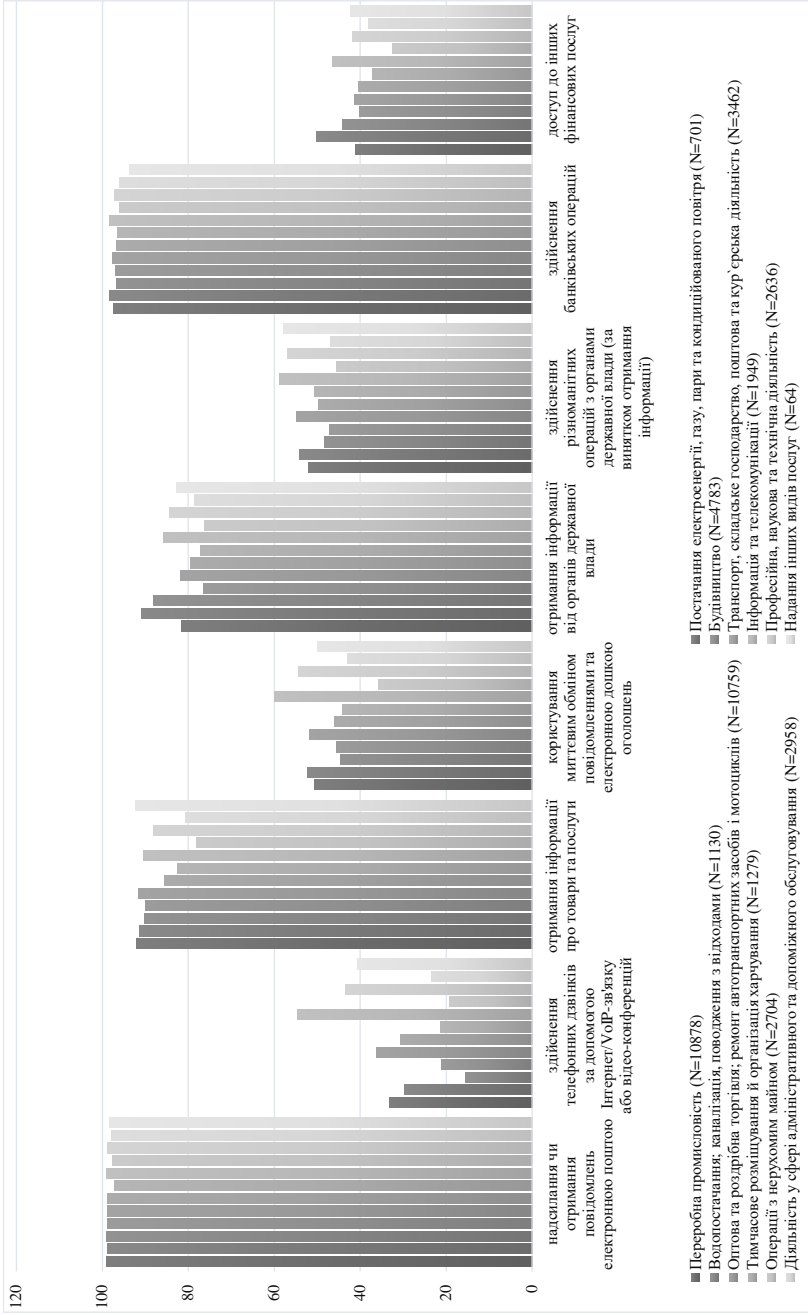


Рис. Б.2. Частка підприємств, що використовували Інтернет (за окремими напрямками та галузями економіки) у 2018 р., %

Таблиця Б.2. Можливості вебсайту при використанні мережі Інтернет підприємствами України у 2018 р.

	3 ніх підприємства, у яких вебсайт забезпечував можливості								
	Кількість підприємств, що мали вебсайт, який функціонував у мережі Інтернет	обслуговування клієнтів	постачання продукції та послуг у режимі он-лайн	можливість відвідувачів формувати замовлення товарів та послуг у режимі он-лайн	спостереження за статусом розміщених замовлень	персоніфіковане інформаційне наповнення вебсайту для постійних або повторних клієнтів	пошук на вебсайт підприємства в соціальних медіа	оголошення про відкриті вакансії або подання заяви на вакантні посади персоналу	навчання персоналу
<b>Усього (N=22331)</b>	<b>22331</b>	<b>8305</b>	<b>3088</b>	<b>5061</b>	<b>4537</b>	<b>4565</b>	<b>7980</b>	<b>5185</b>	<b>1916</b>
Переробна промисловість (N=5500)	5500	2275	688	1372	1221	1176	2134	1377	426
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (N=370)	370	170	31	47	50	112	150	116	28
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами (N=538)	538	146	31	41	48	73	129	91	18
Будівництво (N=2307)	2307	505	175	276	309	301	493	340	108
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (N=6110)	6110	2508	942	1670	1422	1337	2301	1508	636
Транспорт, склади, господарство, пошта та кур'єрська діяльність (N=1746)	1746	381	151	227	231	216	342	246	113
Тимчасове розмішування й організація харчування (N=576)	576	372	177	309	255	185	335	204	70
Інформація та телекомунікації (N=1236)	1236	756	440	464	375	443	749	433	164
Операції з нерухомим майном (N=1109)	1109	256	80	123	137	152	291	156	66
Професійна, наукова та технічна діяльність (N=1478)	1478	459	162	234	206	300	604	352	150
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (N=1325)	1325	455	205	284	268	261	429	350	134
Надання інших видів послуг (N=36)	36	22	6	14	15	9	23	12	3

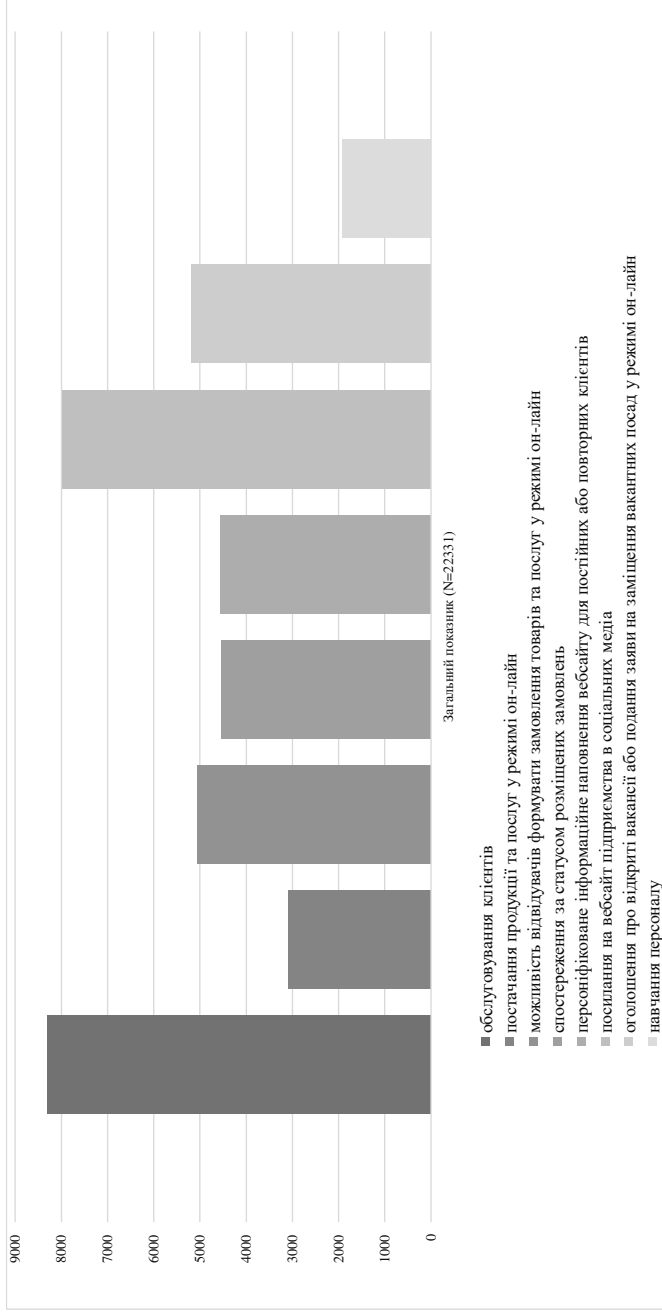


Рис. Б.3. Кількість підприємств серед вивченої вибірки, що використовували сайт за напрямом, 2018 р. (N=22331)

Таблиця Б.3. Використання послуг «хмарних» обчислень у 2018 р.

	Кількість підприємств, що купували послуги хмарних обчислень упродовж року	З цих підприємств, які купували послуги хмарних обчислень						
		електронна пошта	офисне програмне забезпечення	хостинг бази даних підприємства	сервіс для зберігання файлів	фінансові або бухгалтерські прикладні програми	програми для управління взаємовідносинами з клієнтами	комп'ютерна потужність для функціонування програмного забезпечення підприємства
<b>Усього (N=4831)</b>	<b>4831</b>	<b>2548</b>	<b>2125</b>	<b>1664</b>	<b>1788</b>	<b>2585</b>	<b>1223</b>	<b>1501</b>
Переробна промисловість (N=1124)	1124	626	482	375	420	627	293	336
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (N=73)	73	41	45	30	28	37	22	30
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами (N=85)	85	32	38	15	23	51	22	24
Будівництво (N=484)	484	245	225	113	113	295	103	131
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (N=1376)	1376	720	586	518	569	690	384	442
Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність (N=296)	296	149	129	83	105	154	65	87
Тимчасове розміщення й організація харчування (N=131)	131	70	70	49	38	82	41	45
Інформація та телекомунікації (N=334)	334	170	139	154	160	157	83	123
Операції з нерухомим майном (N=209)	209	106	104	64	64	117	45	63
Професійна, наукова та технічна діяльність (N=390)	390	220	159	149	154	186	84	113
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (N=316)	316	164	145	107	107	184	79	104
Надання інших видів послуг (N=13)	13	5	3	7	7	5	2	3

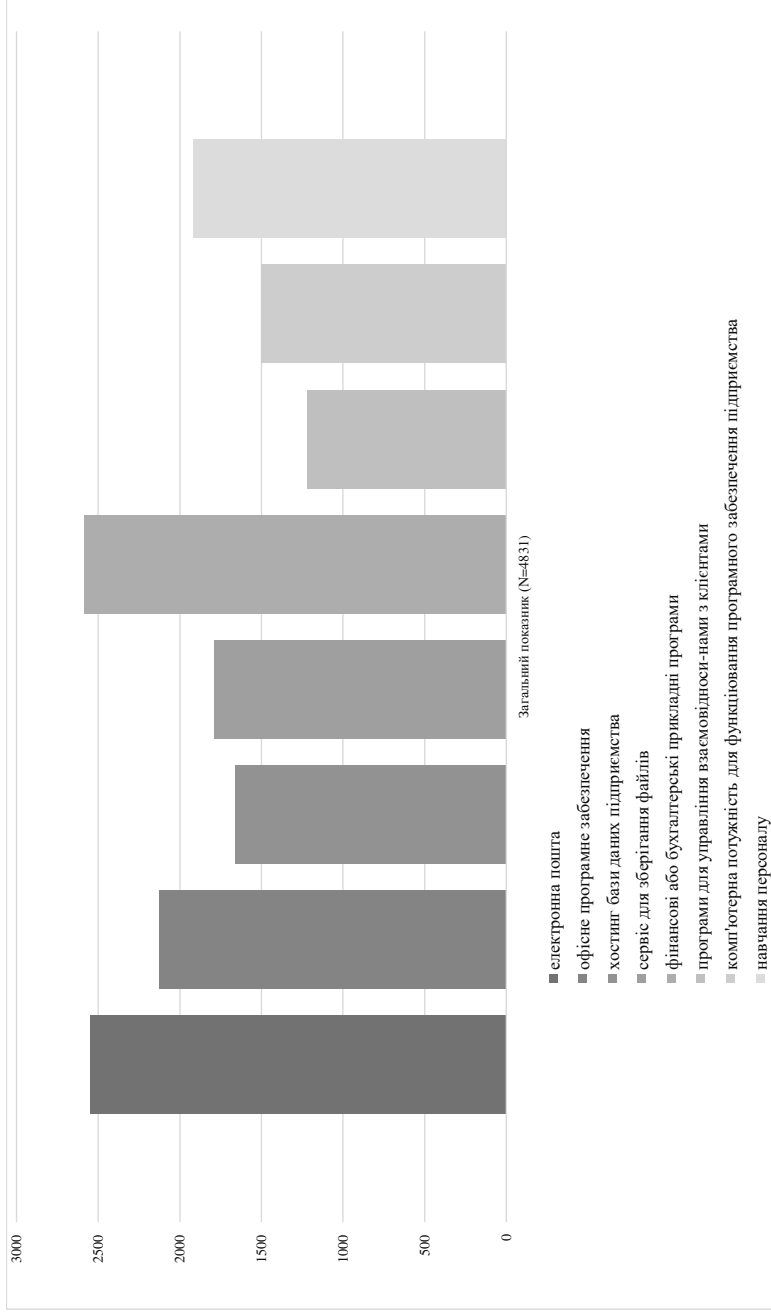


Рис. Б.4. Динаміка використання «хмарних» послуг підприємствами України (за видами послуг), 2018 р. (N=4831)

Таблиця Б.4. *Долучення підприємств України до аналізу "Великих даних" у комерційних цілях, 2018 р.*

	Кількість підприємств, що проводили аналіз "великих даних", отриманих із даних свого підприємства, отриманих зі smart-пристроїв або датчиків		геолокаційних даних, отриманих із портативних пристроїв		інших джерел		Кількість підприємств, на яких аналіз "великих даних" проводили зовнішні поставальники послуг	
	2917	676	1697	340	2974	5256	2023	405
<b>Усього (N=2917)</b>								
Переробка промисловість (N=676)								
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (N=104)	104		52	15	47	133	31	
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами (N=94)	94		50	32	55	138	46	
Будівництво (N=288)	288		154	152	289	474	211	
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (N=742)	742		444	439	801	1375	561	
Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність (N=283)	283		260	87	215	471	207	
Тимчасове розмішування й організація харчування (N=86)	86		31	72	81	157	61	
Інформація та телекомунікації(N=130)	130		72	149	191	277	93	
Операції з нерухомим майном (N=155)	155		50	83	192	277	118	
Професійна, наукова та технічна діяльність (N=143)	143		117	108	199	318	133	
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (N=209)	209		111	117	202	372	153	
Надання інших видів послуг (N=7)	7		3	6	7	11	4	



Таблиця Б.5. Використання інформаційно-комунікаційних технологій для надання та отримання рахунків-фактур підприємствами України у 2018 р.

	Кількість підприємств, які надавали рахунки-фактури в електронному вигляді/на паперових носіях		
	у структурованому вигляді, придатному для електронної обробки	у неструктурованому вигляді, непридатному для електронної обробки	на паперових носіях
<b>Надання рахунків-фактур</b>			
<b>Усього</b>	<b>19615</b>	<b>14325</b>	<b>38549</b>
Переробка промисловість	5261	4107	9829
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	267	217	627
Водопостачання; каналізація; поводження з відходами	407	363	980
Будівництво	2282	1551	4226
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	5125	3653	9614
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1502	1074	3074
Тимчасове розміщування й організація харчування	549	358	1078
Інформація та телекомунікації	968	675	1718
Операції з нерухомим майном	1005	691	2351
Професійна, наукова та технічна діяльність	1074	825	2364
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1141	782	2627
Надання інших видів послуг	34	29	61
<b>Отримання рахунків-фактур</b>			
<b>Усього</b>	<b>24506</b>	<b>17125</b>	<b>38902</b>
Переробка промисловість	6510	4819	10035
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	363	289	641
Водопостачання; каналізація; поводження з відходами	565	451	1026
Будівництво	2771	1862	4258
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	6375	4372	9557
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1948	1305	3144
Тимчасове розміщування й організація харчування	698	426	1118
Інформація та телекомунікації	1101	737	1718
Операції з нерухомим майном	1344	906	2415
Професійна, наукова та технічна діяльність	1352	945	2304
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1439	979	2629
Надання інших видів послуг	40	34	57

Таблиця Б.6. Електронна торгівля через мережу Інтернет підприємствами України у 2018 р.

	Кількість підприємств, що отримували замовлення через мережу Інтернет на продаж товарів або послуг (за винятком замовлень, отриманих електронною поштою), одиниць		Кількість підприємств, що здійснювали закупівлі через мережу Інтернет товарів або послуг (за винятком замовлень, отриманих електронною поштою), одиниць	
	усього	у % до кількості підприємств, що використовували комп'ютери	усього	у % до кількості підприємств, що використовували комп'ютери
<b>Усього</b>	<b>2476</b>	<b>5,6</b>	<b>9583</b>	<b>21,7</b>
Переробна промисловість	673	6,1	2440	22,0
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	17	2,4	190	26,9
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	12	1,0	314	27,4
Будівництво	107	2,2	1073	22,0
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	914	8,4	2288	21,0
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	131	3,7	701	19,8
Тимчасове розміщування й організація харчування	147	11,2	254	19,4
Інформація та телекомунікації	204	10,4	587	29,9
Операції з нерухомим майном	33	1,2	382	13,7
Професійна, наукова та технічна діяльність	88	3,3	686	25,5
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	145	4,8	641	21,0
Надання інших видів послуг	5	7,7	27	41,5

## Додаток В

Таблиця В.1. Кількість підприємств України, які використовували комп'ютери упродовж року, та середня кількість працівників, які використовували комп'ютер (в т. ч. з доступом до мережі Інтернет) у 2018 р.

Показник	Разом	В тому числі:		
		Малі	Середні	Великі
Кількість підприємств, які використовували комп'ютери, одиниць	44133	33671	8310	2152
- в т. ч. з доступом до мережі Інтернет, одиниць	43303	32910	8247	2146
З них підприємства, які:				
використовували локальну комп'ютерну мережу (LAN)	26307	18154	6195	1958
%	60,8%	55,2%	75,1%	91,2%
мали мережу Інтранет	29129	21607	5888	1634
%	67,3%	65,7%	71,4%	76,1%
мали мережу Екстранет	4094	2239	1176	679
%	9,5%	6,8%	14,3%	31,6%
Частка підприємств, які використовували комп'ютери, у % до загальної кількості підприємств, які взяли участь в обстеженні	95,5	94,6	98,1	99,4
- в т. ч. з доступом до мережі Інтернет, %	98,1	97,7	99,2	99,7
Середня кількість працівників, які використовували комп'ютер, осіб	1289828	3096612	311881	668335
- в т. ч. з доступом до мережі Інтернет, осіб	1064745	293937	289382	481426
Частка середньої кількості працівників, які використовували комп'ютер, у % до середньої кількості працівників підприємств	32,8	40,8	35,0	29,3
- в т. ч. з доступом до мережі Інтернет, %	82,6	94,9	92,8	72,0

Джерело: узагальнено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України

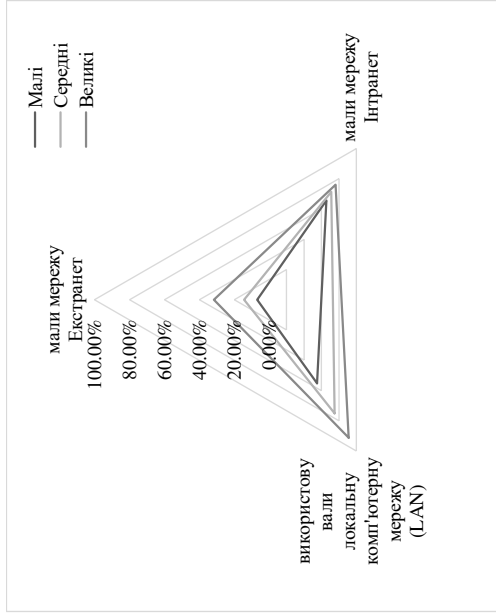


Рис. В.1. Охоплення підприємств України (за їх розмірами) мережами різних типів, 2018р., %

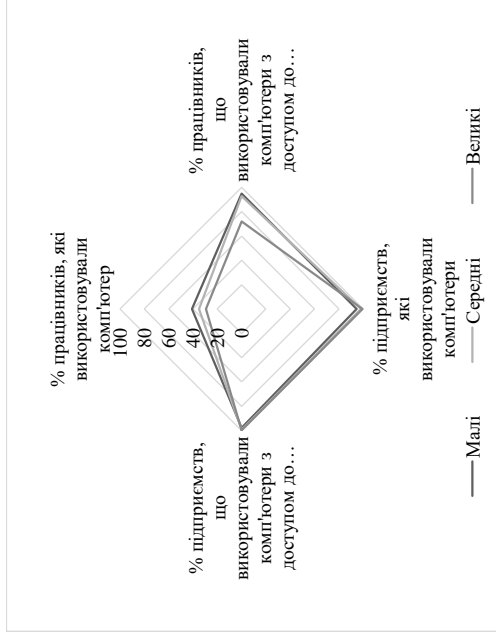


Рис. В.2. Показники використання комп'ютерів, в т.ч. з підключенням до мережі Інтернет, на підприємствах України (за їх розмірами)

Таблиця В.2. Напрями використання мережі Інтернет підприємствами України у 2018 р.

	Разом	В тому числі:		
		Малі	Середні	Великі
Кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет з них використовували мережу Інтернет для:	43303	32910	8247	2146
- надсилання чи отримання повідомлень електронною поштою	42733	32407	8187	2139
%	98,7%	98,5%	99,3%	99,7%
- здійснення телефонних дзвінків за допомогою Інтернет/VoIP-зв'язку або відео-конференцій	13673	8993	3331	1349
%	31,6%	27,3%	40,4%	62,9%
- отримання інформації про товари та послуги	38468	28786	7634	2048
%	88,8%	87,5%	92,6%	95,4%
- користування миттєвим обміном повідомленнями та електронною дошкою оголошень	21167	15074	4611	1482
%	48,9%	45,8%	55,9%	69,1%
- отримання інформації від органів державної влади	35034	25878	7155	2001
%	80,9%	78,6%	86,8%	93,2%
- здійснення різноманітних операцій з органами державної влади (за винятком отримання інформації)	22413	16065	4809	1539
%	51,8%	48,8%	58,3%	71,7%
- здійснення банківських операцій	42070	31873	8075	2122
%	97,2%	96,8%	97,9%	98,9%
- доступ до інших фінансових послуг	17612	12457	3900	1255
%	40,7%	37,9%	47,3%	58,5%

*Джерело: узагальнено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України*

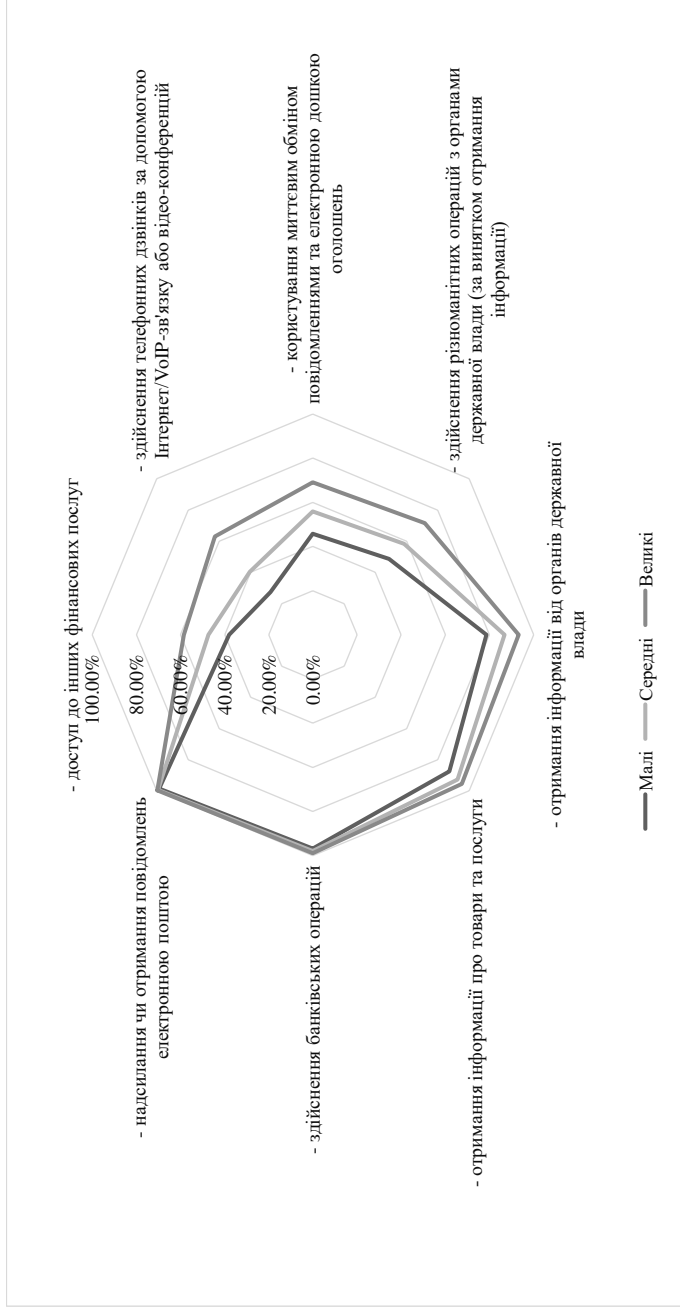


Рис. В.3. Частка підприємств (за їх розмірами), які освоїли окремі напрями використання мережі Інтернет, 2018 р., %

Таблиця В.3. Можливості вебсайту підприємств України при використанні мережі Інтернет (у 2018 р.)

Показник	Разом	В тому числі:		
		Малі	Середні	Великі
Кількість підприємств, що мали вебсайт, який функціонував у мережі Інтернет	22331	15916	4912	1503
з них підприємства, у яких вебсайт забезпечував можливість:				
- обслуговування клієнтів	8305	5653	1971	681
	%	35,5%	40,1%	45,3%
- постачання продукції та послуг у режимі он-лайн	3088	2087	739	262
	%	13,1%	15,0%	17,4%
- можливість відвідувачів формувати замовлення товарів та послуг у режимі он-лайн	5061	3542	1181	338
	%	22,3%	24,0%	22,5%
- спостереження за статусом розміщених замовлень	4537	3221	1023	293
	%	20,2%	20,8%	19,5%
- персоналізоване інформаційне наповнення вебсайту для постійних або повторних клієнтів	4565	3109	1086	370
	%	19,5%	22,1%	24,6%
- посилення на вебсайт підприємства в соціальних медіа	7980	5022	2053	905
	%	35,7%	41,8%	60,2%
- оголошення про відкриті вакансії або подання заяви на заміщення вакантних посад у режимі он-лайн	5185	2899	1484	802
	%	23,2%	30,2%	53,4%
- навчання персоналу	1916	1160	528	228
	%	8,6%	10,7%	15,2%

Джерело: узагальнено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України

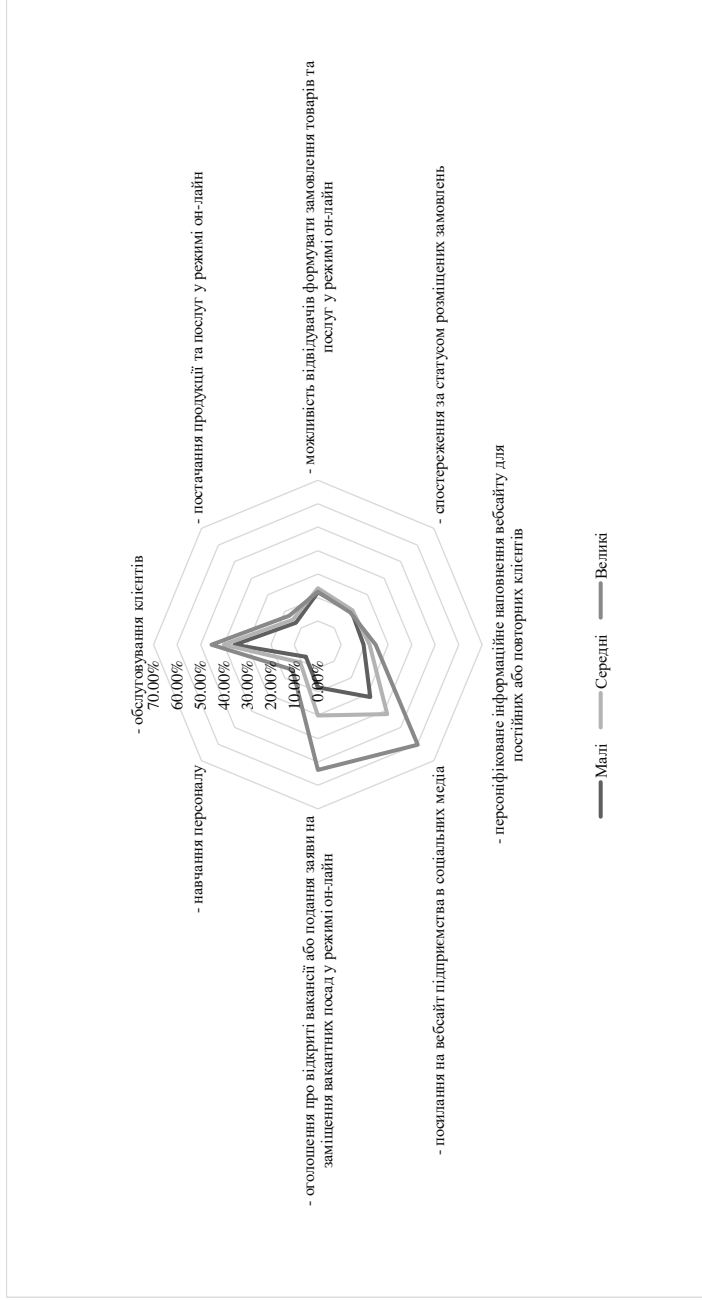


Рис. В.4. Частка підприємств (за їх розмірами), які освоїли окремі напрями використання власного веб-сайту, 2018 р., %



Таблиця В.4. Використання послуг хмарних обчислень підприємствами України у 2018 р.

Показник	Разом	В тому числі:		
		Малі	Середні	Великі
Кількість підприємств, що купували послуги хмарних обчислень упродовж року	4831	3295	1098	438
з них підприємства, які купували послуги хмарних обчислень:				
- електронна пошта	2548	1697	602	249
	%	51,5%	54,8%	56,8%
- офісне програмне забезпечення	2125	1380	517	228
	%	41,9%	47,1%	52,1%
- хостинг бази даних підприємства	1664	1089	398	177
	%	33,1%	36,2%	40,4%
- сервіс для зберігання файлів	1788	1081	477	230
	%	37,0%	43,4%	52,5%
- фінансові або бухгалтерські прикладні програми	2585	1873	551	161
	%	53,5%	50,2%	36,8%
- програми для управління взаємовідносинами з клієнтами	1223	805	300	118
	%	25,3%	27,3%	26,9%
- комп'ютерна потужність для функціонування програмного забезпечення підприємства	1501	932	373	196
	%	31,1%	34,0%	44,7%

Джерело: узагальнено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України

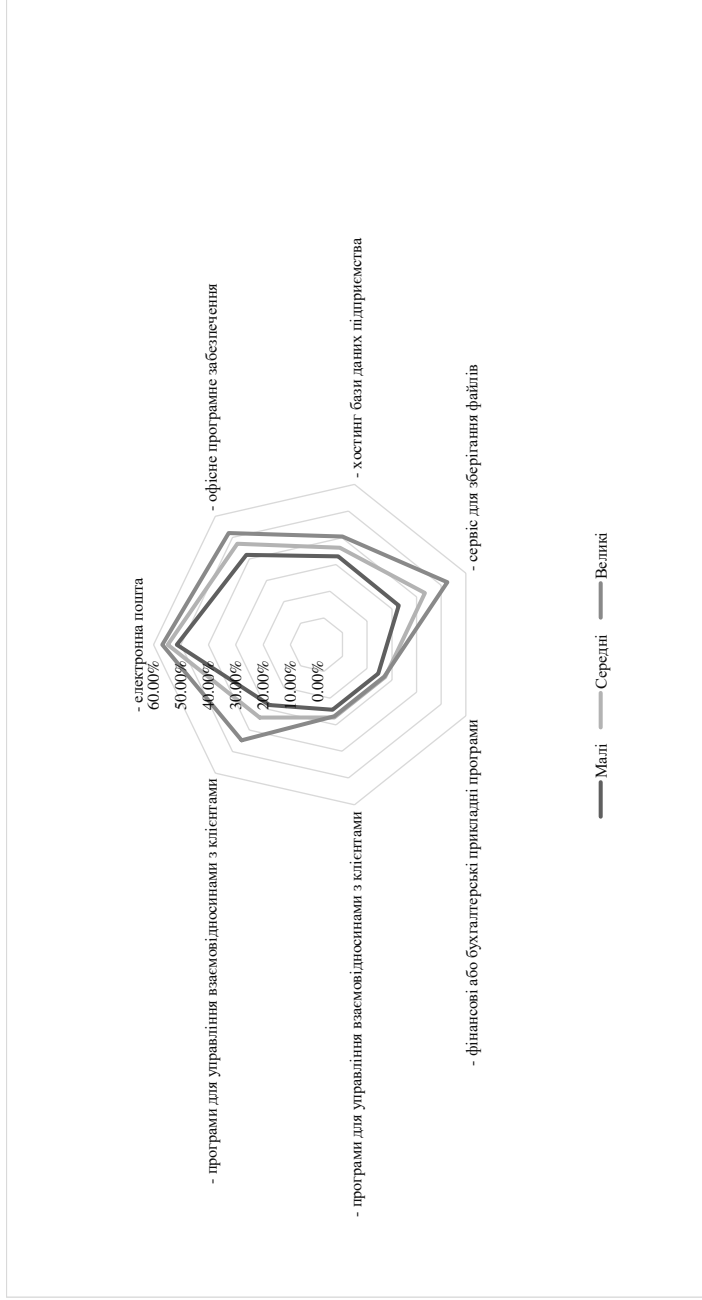


Рис. В.5. Частка підприємств (за їх розмірами), які освоїли окремі напрями використання «хмарних» обчислень, 2018 р., %

Таблиця В.5. Використання інформаційно-комунікаційних технологій для отримування/розміщення замовлення та надання/отримання рахунків-фактур підприємствами України у 2018 р.

	Разом	В тому числі:		
		Малі	Середні	Великі
Кількість підприємств, що отримували замовлення через мережу Інтернет на продаж товарів або послуг (за винятком замовлень, отриманих електронною поштою)	2476	1619	619	238
у % до кількості підприємств, що використовували комп'ютери	5,6	4,8	7,4	11,1
Кількість підприємств, які надавали рахунки-фактури в електронному вигляді/на паперових носіях:				
- у структурованому вигляді, придатному для електронної обробки	19615	14668	3930	1017
- у неструктурованому вигляді, непридатному для електронної обробки	14325	10513	2940	872
- на паперових носіях	38549	29256	7362	1931
Кількість підприємств, що здійснивали закупівлі через мережу Інтернет товарів або послуг (за винятком замовлень, отриманих електронною поштою)	9583	6521	2282	780
у % до кількості підприємств, що використовували комп'ютери	21,7	19,4	27,5	36,2
Кількість підприємств, які отримували рахунки-фактури в електронному вигляді/на паперових носіях:				
- у структурованому вигляді, придатному для електронної обробки	24506	18457	4827	1222
- у неструктурованому вигляді, непридатному для електронної обробки	17125	12489	3573	1063
- на паперових носіях	38902	29460	7473	1969

Джерело: узагальнено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України

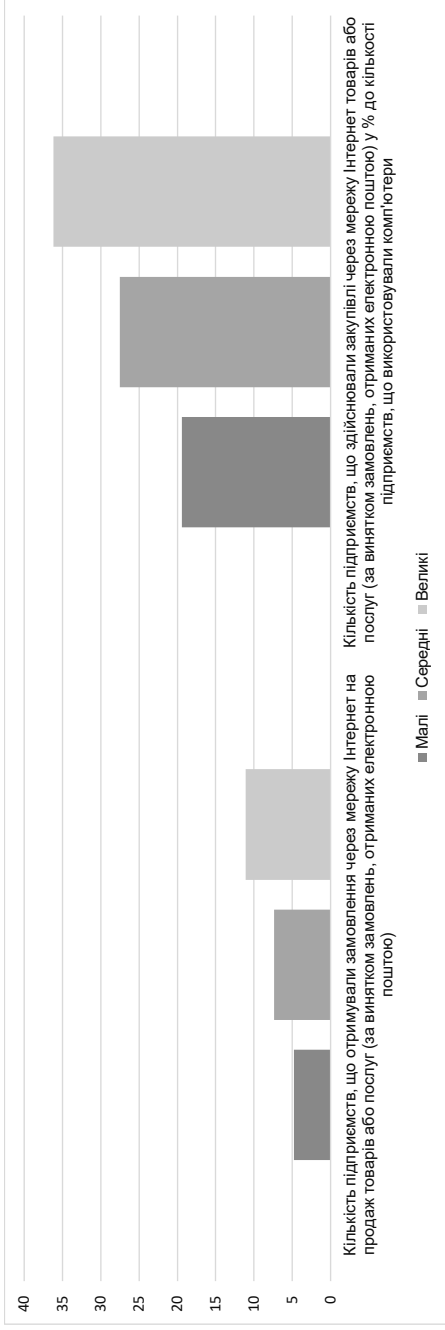


Рис. В.6 Частка підприємств (за їх розмірами), що використовували мережу Інтернет для отримання/розміщення замовлень, 2018 р., %



Таблиця Д.2. Структура сукупних витрат домогосподарств залежно від рівня середньодушових еквівалентних загальних доходів (у середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство)

	І півріччя 2018				І півріччя 2019			
	усі домогосподарства		домогосподарства з рівнем середньодушових еквівалентних загальних доходів у місяць входять до складу		усі домогосподарства		домогосподарства з рівнем середньодушових еквівалентних загальних доходів у місяць входять до складу	
	першої десятиї групи	десятої десятиї групи	групи нижче законодавчо встановленого прожиткового мінімуму (1700,0 грн)	групи нижче фактичного прожиткового мінімуму (323,33 грн)	першої десятиї групи	десятої десятиї групи	групи нижче законодавчо встановленого прожиткового мінімуму (1853,0 грн)	групи нижче фактичного прожиткового мінімуму (3612,20 грн)
	4977,5	13754,8	4098,2	5640,4	5408,3	16188,0	4331,6	6126,5
<b>Усього сукупних витрат, грн</b>	<b>8150,3</b>			<b>9629,2</b>	<b>5408,3</b>	<b>16188,0</b>	<b>4331,6</b>	<b>6126,5</b>
Споживчі сукупні витрати у тому числі	92,5	86,8	96,6	91,4	96,9	85,1	98,1	95,8
житло, вода, електроенергія, газ та інші види палива	17,4	14,6	13,7	17,2	16,2	15,2	15,0	18,4
Довідково: оплата житла, комунальних продуктів та послуг	16,2	13,2	13,2	15,8	14,7	13,9	13,9	16,9
сума пільг та субсидій	5,0	4,8	3,1	1,6	0,9	0,8	0,3	1,9

### Аналіз варіації показників встановлених тарифів на житлово-комунальні послуги та стану погашення заборгованості за них у 2019 р.

Таблиця Ж.1. Варіація показників затверджених тарифів на водовідведення у регіонах України у 2019 р., грн./куб.м

Низький рівень	Рівень, нижче середнього	Рівень, вище середнього	Високий рівень
5,2<7,45	7,45-8,99	8,99-10,37	10,37-13,74
Медіана: Me = 8,99 Розмах варіації: R = 8,54 Середнє лінійне відхилення: d = 1,88		Квартиль 1: Q <sub>1</sub> = 7,45 Квартиль 2: Q <sub>2</sub> = 8,99 Квартиль 3: Q <sub>3</sub> = 10,37	

Таблиця Ж.2. Варіація показників затверджених тарифів на водовідведення у регіонах України у 2019 р., грн./куб.м

Низький рівень	Рівень, нижче середнього	Рівень, вище середнього	Високий рівень
7,1<9,77	9,77-11	11-12,25	12,25-17,63
Медіана: Me = 11,0 Розмах варіації: R = 10,53 Середнє лінійне відхилення: d = 1,89		Квартиль 1: Q <sub>1</sub> = 9,77 Квартиль 2: Q <sub>2</sub> = 11,0 Квартиль 3: Q <sub>3</sub> = 12,25	

Таблиця Ж.3. Варіація показників затверджених тарифів на водопостачання регіонах України у 2019 р., грн./особу

Низький рівень	Рівень, нижче середнього	Рівень, вище середнього	Високий рівень
35,88<66,08	66,08-72,49	72,49-87,73	87,73-141,97
Медіана: Me = 72,49 Розмах варіації: R = 106,09 Середнє лінійне відхилення: d = 18,72		Квартиль 1: Q <sub>1</sub> = 66,08 Квартиль 2: Q <sub>2</sub> = 72,49 Квартиль 3: Q <sub>3</sub> = 87,73	

Таблиця Ж.4. Варіація показників затверджених тарифів на водовідведення у регіонах України у 2019 р., грн./особу

Низький рівень	Рівень, нижче середнього	Рівень, вище середнього	Високий рівень
38,05<63,32	63,32-79,19	79,19-84,89	84,89-182,51
Медіана: Me = 79,19 Розмах варіації: R = 144,46 Середнє лінійне відхилення: d = 18,88		Квартиль 1: Q <sub>1</sub> = 63,32 Квартиль 2: Q <sub>2</sub> = 79,19 Квартиль 3: Q <sub>3</sub> = 84,89	

Таблиця Ж.5. *Варіація показників приросту заборгованості за житлово-комунальні послуги у регіонах України у 2019 р., %*

<i>Низький рівень</i>	<i>Рівень, нижче середнього</i>	<i>Рівень, вище середнього</i>	<i>Високий рівень</i>
0,0<16,0	16,1-25,6	25,7-34,5	34,6-100,0
Медіана: Me = 25,6 Розмах варіації: R = 42,3 Середнє лінійне відхилення: d = 8,7		Квартиль 1: Q <sub>1</sub> = 16,0 Квартиль 2: Q <sub>2</sub> = 25,6 Квартиль 3: Q <sub>3</sub> = 34,5	

Таблиця Ж.6. *Варіація показників загального рівня оплати житлово-комунальних послуг у регіонах України у 2019 р., %*

<i>Низький рівень</i>	<i>Рівень, нижче середнього</i>	<i>Рівень, вище середнього</i>	<i>Високий рівень</i>
0,0<92,3	92,4-93,3	93,4-96,0	96,1-100,0
Медіана: Me = 93,3 Розмах варіації: R = 13,2 Середнє лінійне відхилення: d = 2,4		Квартиль 1: Q <sub>1</sub> = 92,4 Квартиль 2: Q <sub>2</sub> = 93,3 Квартиль 3: Q <sub>3</sub> = 96	



**Додаток И**

**Розрахунки кластерів регіонів України за показниками приросту заборгованості за житлово-комунальні послуги та загальної рівня їх оплати у 2019 р. (за принципом “найближчого сусіда”)**

1. Вихідні дані для кластеризації

Таблиця И.1. Вихідні дані для кластеризації

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
x1	23.80	24.80	29.30	26.00	1.00	30.10	28.70	16.00	43.30	14.20	19.50	9.00	28.30	25.20	41.20	9.50	23.50	12.80	34.50	39.20	12.60	38.70	25.60
x2	96.00	97.10	84.80	93.30	92.60	88.90	92.80	95.80	88.10	97.20	95.00	97.30	93.70	93.00	89.80	98.00	90.40	91.80	93.10	92.40	96.00	93.00	93.40

2. Розрахунок Евклідової відстані агломеративним ієрархічним алгоритмом класифікації:

$$r(x_{ij}) = \sqrt{\sum (x_{1i} - x_{1j})^2}, \text{ де } 1 - \text{ознака; } k - \text{кількість ознак;}$$

$$r(x_{1,2}) = \sqrt{(23.80 - 24.80)^2 + (96.00 - 97.10)^2} = 1.49$$

$$r(x_{1,3}) = \sqrt{(23.80 - 29.30)^2 + (96.00 - 84.80)^2} = 12.48$$

$$r(x_{1,4}) = \sqrt{(23.80 - 26.00)^2 + (96.00 - 93.30)^2} = 3.48$$

3. Перетворена матриця відстаней (після 20 ітерацій кластеризації)

Таблиця И.2. Перетворена матриця відстаней між досліджуваними точками (після 20 ітерацій кластеризації)

№ з/п	Вінницька, Волинська, Житомирська, Закарпатська	Київська, Львівська, Чернівецька, Миколаївська, Одеська, Тернопільська, Херсонська	Харківська, м. Київ	Закарпатська	Кіровоградська, Сумська, Черкаська, Чернігівська, Хмельницька
Вінницька, Волинська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Полтавська, Рівненська, Харківська, м. Київ	0	22.607	0	22.607	5.808
Закарпатська	22.607	0	22.607	0	33.504
Київська, Львівська, Чернівецька, Миколаївська, Одеська, Тернопільська, Херсонська	4.415	9.278	4.415	9.278	15.12
Кіровоградська, Сумська, Черкаська, Чернігівська, Хмельницька	5.808	33.504	15.12	33.504	0

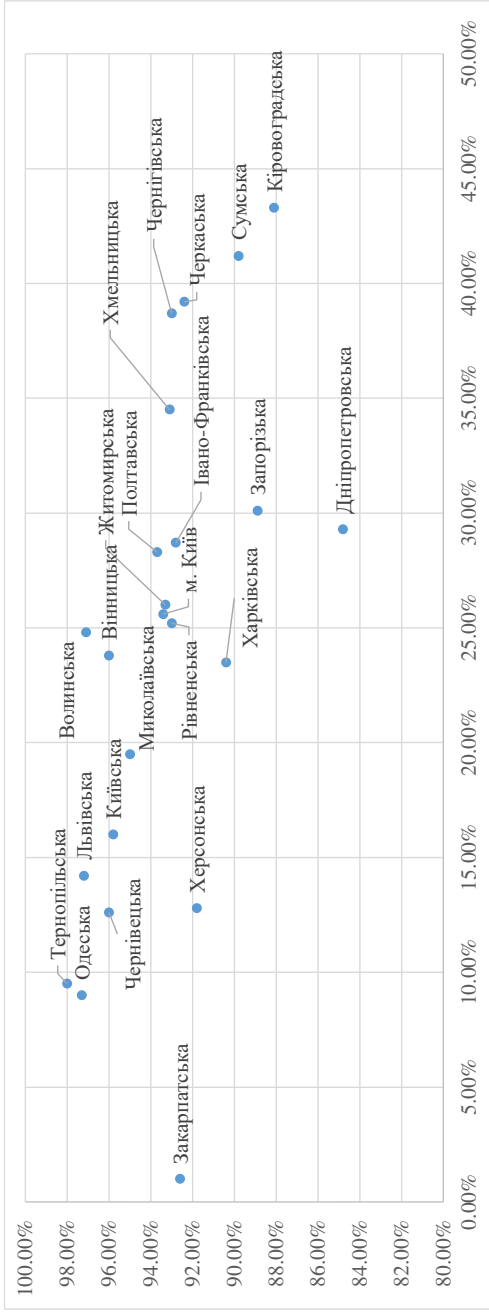


Рис. И.1. Аналіз розподілу регіонів України за показниками приросту заборгованості за житлово-комунальні послуги та загального рівня їх оплати у 2019 р., %

Джерело: побудовано на основі авторських розрахунків за даними Міністерства розвитку громад та територій України <sup>1, 2</sup>

<sup>1</sup> Стан оплати населенням житлово-комунальних послуг\* станом на 01.01.2019 р. (за даними Держстату). URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/02/stat-oplat-na-01.01.19.pdf>

<sup>2</sup> Стан оплати населенням житлово-комунальних послуг\* станом на 01.01.2019 р. (за даними Держстату). URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/02/Stat-oplat-na-01-01-2020.pdf>

**Додаток К**

Таблиця К.1. Матриця об'єктів бухгалтерського обліку (активів та пасивів) за бізнес-процесами діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ

Об'єкти бухгалтерського обліку	Основні операційні бізнес-процеси					Адміністративні бізнес-процеси	
	МТБ	ОП	РПП	НП	СФО	АДК	ФДК
<b>I. Необоротні активи</b>							
Нематеріальні активи		+	+	+	+	+	
Незавершені капітальні інвестиції	+	+	+			+	
Основні засоби	+	+	+	+		+	
Інвестиційна нерухомість						+	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств						+	
інші фінансові інвестиції						+	
Довгострокова дебіторська заборгованість				+	+	+	
Відстрочені податкові активи							
Інші необоротні активи							
<b>II. Оборотні активи</b>							
Запаси	+		+	+		+	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги				+	+	+	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами			+			+	
з бюджетом						+	
у тому числі з податку на прибуток						+	
Інша поточна дебіторська заборгованість						+	
Поточні фінансові інвестиції						+	
Гроші та їх еквіваленти	+	+	+	+	+	+	
Витрати майбутніх періодів	+	+	+			+	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>							
<b>I. Власний капітал</b>							
Зареєстрований (пайовий) капітал							+
Капітал у дооцінках	+	+					+
Додатковий капітал	+						+
Резервний капітал							+
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)							+
Неоплачений капітал							+
Вилучений капітал							+

Об'єкти бухгалтерського обліку	Основні операційні бізнес-процеси					Адміністративні бізнес-процеси	
	МТБ	ОП	РПП	НП	СФО	АДК	ФДК
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>							+
Відстрочені податкові зобов'язання							
Довгострокові кредити банків							+
Інші довгострокові зобов'язання	+	+	+				+
Довгострокові забезпечення	+	+		+	+		+
Цільове фінансування	+						+
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>							+
Короткострокові кредити банків							
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	+	+	+			+	
товари, роботи, послуги	+	+	+			+	
розрахунками з бюджетом	+	+	+	+	+	+	
у тому числі з податку на прибуток						+	
розрахунками зі страхування	+	+		+	+	+	
розрахунками з оплати праці	+	+		+	+	+	
Поточні забезпечення	+	+		+			+
Доходи майбутніх періодів				+	+		+
Інші поточні зобов'язання							
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>							

**Умовні скорочення:**

МТБ – бізнес-процес «Підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази»

ОП – бізнес-процес «Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи»

РПП – бізнес-процес «Робота з постачальниками і підрядниками»

НП – бізнес-процес «Надання послуг»

СФО – бізнес-процес «Супровід фінансових операцій»

АДК – бізнес-процес «Адміністрування діяльності компанії»

ФДК – бізнес-процес «Фінансування діяльності компанії»

**Примітка:** для структурування об'єктів бухгалтерського обліку використано форму фінансової звітності 1 «Баланс (звіт про фінансовий стан)», затверджену у Додатку 1 НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Таблиця К.2. Матриця об'єктів бухгалтерського обліку (доходів, витрат, фінансових результатів) за бізнес-процесами діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ

Об'єкти бухгалтерського обліку	Основні операційні бізнес-процеси					Адміністративні бізнес-процеси	
	МТБ	ОП	РПП	ОП	СФО	АДК	ФДК
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				+	+		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)				+	+		
<b>Валовий:</b> прибуток	Формується на рівні основної діяльності. Проте, за бізнес-процесами результат може бути ідентифікований на основі порівняння величин чистого доходу від реалізації послуг та їх собівартості за окремим бізнес-процесом						
збиток							
Інші операційні доходи	+	+	+	+	+	+	+
Адміністративні витрати	+	+	+	+	+	+	+
Витрати на збут		+		+	+		
Інші операційні витрати	+	+	+	+	+	+	+
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	Формується на рівні всієї операційної діяльності, яка ідентифікується не за бізнес-процесами, а за вимогами обраної концептуальної основи фінансової звітності						
збиток							
Дохід від участі в капіталі							+
Інші фінансові доходи							+
Інші доходи							+
Фінансові витрати							+
Втрати від участі в капіталі							+
Інші витрати							+
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	Формується на рівні всієї діяльності, яка ідентифікується не за бізнес-процесами, а за вимогами обраної концептуальної основи фінансової звітності						
збиток							
Витрати (дохід) з податку на прибуток	Визначається на основі сформованого податку на прибуток, визначеного за вимогами розділу III Податкового кодексу України щодо правил визначення податку на прибуток						

Об'єкти бухгалтерського обліку	Основні операційні бізнес-процеси					Адміністративні бізнес-процеси	
	МТБ	ОП	РПП	ОП	СФО	АДК	ФДК
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування							
<b>Чистий фінансовий результат:</b>	Визначається як різниця фінансового результату до оподаткування та витрат(доходу) з податку на прибуток						
прибуток							
збиток							

**Умовні скорочення:**

МТБ – бізнес-процес «Підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази»

ОП – бізнес-процес «Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи»

РПП – бізнес-процес «Робота з постачальниками і підрядниками»

НП – бізнес-процес «Надання послуг»

СФО – бізнес-процес «Супровід фінансових операцій»

АДК – бізнес-процес «Адміністрування діяльності компанії»

ФДК – бізнес-процес «Фінансування діяльності компанії»

**Примітка:** для структурування об'єктів бухгалтерського обліку використано форму фінансової звітності 2 «Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)», затверджену у Додатку 1 НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Таблиця К.3. Матриця об'єктів бухгалтерського обліку (надходження грошових коштів, вибуття грошових коштів) за бізнес-процесами діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ

Об'єкти бухгалтерського обліку	Основні операційні бізнес-процеси					Адміністративні бізнес-процеси	
	МТБ	ОП	РПП	ОП	СФО	АДК	ФДК
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>							
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				+	+		
Повернення податків і зборів						+	
у тому числі податку на додану вартість						+	
Цільового фінансування	+	+					
Інші надходження	+	+	+	+	+		
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	+	+	+	+	+	+	
Праці	+	+	+	+	+	+	
Відрахувань на соціальні заходи	+	+	+	+	+	+	
Зобов'язань з податків і зборів						+	
Інші витрачання	+	+	+	+	+	+	
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	Формується на рівні всієї операційної діяльності за вимогами обраної концептуальної основи фінансової звітності						
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>							
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій							+
необоротних активів	+	+					+
Надходження від отриманих: відсотків							+
дивідендів							+
Надходження від деривативів							+
Інші надходження							+
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій							+
необоротних активів	+	+					+
Виплати за деривативами							+
Інші платежі							+
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	Формується на рівні всієї інвестиційної діяльності за вимогами обраної концептуальної основи фінансової звітності						

Об'єкти бухгалтерського обліку	Основні операційні бізнес-процеси					Адміністративні бізнес-процеси	
	МТБ	ОП	РПП	ОП	СФО	АДК	ФДК
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>							
Надходження від: Власного капіталу							+
Отримання позик							+
Інші надходження							+
Витрачання на: Викуп власних акцій							+
Погашення позик							+
Сплату дивідендів							+
Інші платежі							+
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	Формується на рівні всієї фінансової діяльності за вимогами обраної концептуальної основи фінансової звітності						
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	Формується як арифметична сума руху коштів у результатів операційної, Інвестиційної та фінансової діяльності						

**Умовні скорочення:**

МТБ – бізнес-процес «Підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази»

ОП – бізнес-процес «Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи»

РПП – бізнес-процес «Робота з постачальниками і підрядниками»

НП – бізнес-процес «Надання послуг»

СФО – бізнес-процес «Супровід фінансових операцій»

АДК – бізнес-процес «Адміністрування діяльності компанії»

ФДК – бізнес-процес «Фінансування діяльності компанії»

**Примітка:** для структурування об'єктів бухгалтерського обліку використано форму фінансової звітності 3 «Звіт про рух грошових коштів», затверджену у Додатку 1 НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»



Таблиця К.4. Матриця об'єктів бухгалтерського обліку (складових власного капіталу) за бізнес-процесами діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ

Об'єкти бухгалтерського обліку	Основні операційні бізнес-процеси					Адміністративні бізнес-процеси	
	МТБ	ОП	РПП	ОП	СФО	АДК	ФДК
Інший сукупний дохід за звітний період	+	+					+
Інші зміни в капіталі	+	+					+

**Умовні скорочення:**

МТБ – бізнес-процес «Підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази»

ОП – бізнес-процес «Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи»

РПП – бізнес-процес «Робота з постачальниками і підрядниками»

НП – бізнес-процес «Надання послуг»

СФО – бізнес-процес «Супровід фінансових операцій»

АДК – бізнес-процес «Адміністрування діяльності компанії»

ФДК – бізнес-процес «Фінансування діяльності компанії»

**Примітка:** для структурування об'єктів бухгалтерського обліку використано форму фінансової звітності 4 «Звіт про власний капітал», затверджену у Додатку 1 НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Додаток Л

Таблиця Л.1. Пропонована форма таблиці для розкриття інформації про обсяги доходів, отриманих керуючою компанією у сфері ЖКГ від надання послуг за їх групами (додаткова таблиця до розділу V приміток до річної фінансової звітності)

Види послуг	Обсяги доходів від надання послуг, тис. грн.			
	За звітний рік		За аналогічний період попереднього року	
	Сума, тис. грн.	В т.ч. доходи, отримані від клієнтів, обслуговування яких не буде продовжено у наступному періоді	Сума, тис. грн.	В т.ч. доходи, отримані від клієнтів, обслуговування яких розпочалося у звітному періоді
Аутсорсингові послуги				
- розрахунки з компаніями				
- розрахунки зарплат				
- складання та подання податкової звітності				
- ведення кадрової документації				
- проведення звітів перед мешканцями				
- прийом показань лічильників				
- підготовка і друк квитанцій				
- здійснення автоматичних платежів				
- інші аутсорсингові послуги				
Сервісно-технічні послуги				

Види послуг	Обсяги доходів від надання послуг, тис. грн.	
	За звітний рік	
	Сума, тис. грн.	В т.ч. доходи, отримані від клієнтів, обслуговування яких не буде продовжено у наступному періоді
	Сума, тис. грн.	В т.ч. доходи, отримані від клієнтів, обслуговування яких не буде продовжено у наступному періоді
- прибирання прибудинкових територій		
- електромонтажні роботи		
- послуги з ремонту/монтажу систем		
- обслуговування мереж та приладів		
- вивезення побутових і будівельних відходів		
- обслуговування ліфтів		
- дератизація і дезинфекція		
- обрізання дерев та догляд за клумбами		
- охоронні послуги		
- будівельно-ремонтні роботи		
- інші сервісно-технічні послуги		
Послуги кол-центру		
Адміністративні послуги		
Консультаційні послуги		
Інші послуги		
<b>РАЗОМ:</b>		

Таблиця Л.2. Пропонована форма таблиці для розкриття інформації про обсяги витрат, пов'язаних з основними операційними бізнес-процесами керуючої компанії у сфері ЖКГ (додаткова таблиця до розділу V приміток до річної фінансової звітності)

Види витрат	За звітний рік	За аналогічний період попереднього року
<b>Витрати на ремонт матеріально-технічної бази</b>		
<i>В т.ч. витрати на ремонт об'єктів, які:</i>		
– будуть вилучені з господарського обороту (передані в оренду, реалізовані)		
– повністю амортизовані		
<b>Витрати на підготовку та професійну атестацію за професією «менеджер (управитель житлового будинку (групи будинків)»</b>		
<i>В т.ч. витрати на:</i>		
– первинну атестацію		
– повторну професійну атестацію (перестатистію)		

Таблиця М.1.1. *Характеристика суб'єктів господарювання (керуючих компаній у сфері ЖКК) діяльність яких підлягала дослідженню (складено на основі 1, 2, 3, 4, 5)*

Показник	Керуючі компанії				
	Комунальне підприємство «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району м. Києва»	Комунальне підприємство «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського району»	Комунальне підприємство «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського району»	Комунальне підприємство «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського району»	Комунальне підприємство «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом'янського району»
Повна назва	Комунальне підприємство «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району м. Києва»	Комунальне підприємство «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського району»	Комунальне підприємство «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського району»	Комунальне підприємство «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського району»	Комунальне підприємство «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом'янського району»
Дата реєстрації	28.01.2015	28.01.2015	30.01.2015	29.01.2015	12.02.2008
Код ЄДРПОУ	39605452	39606435	39611267	39607507	35756919
Розмір статутного капіталу	10 000,00 грн.	10 000,00 грн.	1 830 783,00 грн	10 000,00 грн	7 539 241,00 грн
Форма власності	Державна власність / територіальних громад	Державна власність / територіальних громад	Державна власність / територіальних громад	Державна власність / власність територіальних громад	Державна власність / власність територіальних громад
Види діяльності	81.10 Комплексне обслуговування об'єктів	81.10 Комплексне обслуговування об'єктів	81.10 Комплексне обслуговування об'єктів	81.10 Комплексне обслуговування об'єктів	81.10 Комплексне обслуговування об'єктів
Перелік засновників юридичної особи (розмір внеску, частка)	КИЇВСЬКА МІСЬКА РАДА (Код ЄДРПОУ – 22883141) Розмір внеску – 10 000,00 грн (100,00000%)	КИЇВСЬКА МІСЬКА РАДА (Код ЄДРПОУ – 22883141) Розмір внеску – 10 000,00 грн (100,00000%)	КИЇВСЬКА МІСЬКА РАДА (Код ЄДРПОУ – 22883141) Розмір внеску – 1 830 783,86 грн, (100,00000%)	КИЇВСЬКА МІСЬКА РАДА (Код ЄДРПОУ – 22883141) Розмір внеску – 10 000,00 грн (100,00000%)	КИЇВСЬКА МІСЬКА РАДА (Код ЄДРПОУ – 22883141) Розмір внеску – 7 539 241,00 грн, (100,00000%)

<sup>1</sup> КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району м. Києва" / Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/39605452>

<sup>2</sup> КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського району м. Києва" / Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/39606435>

<sup>3</sup> КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського району м. Києва" / Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/39611267>

<sup>4</sup> КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського району м. Києва" / Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/39607507>

<sup>5</sup> КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом'янського району м. Києва" / Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/35756919>

Таблиця М.2. Характеристика суб'єктів господарювання (керуючих компаній у сфері ЖКГ), діяльність яких підлягала дослідженню, як учасників торгів щодо державних закупівель (складено на основі<sup>6, 7, 8, 9, 10</sup>)

Показник	Керуючі компанії			
	КП «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Десянянського району м. Києва»	КП «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського району»	КП «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського району»	КП «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського району»
Кількість торгів, де взято участь	у 20 закупівлях.	у 121 закупівлі	у 31 закупівлі	у 21 закупівлі
Кількість торгів, де одержано перемогу	у 18 закупівлях	у 109 закупівлях	у 25 закупівлях	у 18 закупівлях
Загальна сума торгів, де одержано перемогу	4 455 088,78 грн.	10 124 984,76 грн.	5 943 231,39 грн.	5 199 549,30 грн.
Кількість підписаних договорів	17 договорів	105 договорів	25 договорів	18 договорів
Загальна сума підписаних договорів за результатами торгів	4 452 136,58 грн.	9 548 377,77 грн.	5 943 231,39 грн.	5 199 549,30 грн.
Загальна кількість укладених договорів керуючою компанією	4 256,00 шт.	2 013,00 шт.	825,00 шт.	647,00 шт.
Загальна вартість укладених договорів керуючою компанією	286 376 425 грн.	229 788 356 грн.	395 924 076 грн.	242 889 119 грн.
Кількість торгів, де взято участь	у 194 закупівлях	у 188 закупівлях	у 183 договори	у 183 договори
Кількість торгів, де одержано перемогу	у 183 договори	у 183 договори	у 183 договори	у 183 договори
Загальна сума торгів, де одержано перемогу	9 474 296,46 грн.	9 474 296,46 грн.	9 474 296,46 грн.	9 474 296,46 грн.
Кількість підписаних договорів	183 договори	183 договори	183 договори	183 договори
Загальна сума підписаних договорів за результатами торгів	9 474 296,46 грн.	9 474 296,46 грн.	9 474 296,46 грн.	9 474 296,46 грн.
Загальна кількість укладених договорів керуючою компанією	183 договори	183 договори	183 договори	183 договори
Загальна вартість укладених договорів керуючою компанією	9 474 296,46 грн.	9 474 296,46 грн.	9 474 296,46 грн.	9 474 296,46 грн.

<sup>6</sup> КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Десянянського району м. Києва" / Dozorro. URL: <https://dozorro.org/profile/UA-EDR-39605452/all/role1>

<sup>7</sup> КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського району м. Києва" / Dozorro. URL: <https://dozorro.org/profile/UA-EDR-396064355/role1>

<sup>8</sup> КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського району м. Києва" / Dozorro. URL: <https://dozorro.org/profile/UA-EDR-39611267/role1>

<sup>9</sup> КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського району м. Києва" / Dozorro. URL: <https://dozorro.org/profile/UA-EDR-39607507/role1>

<sup>10</sup> КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом'янського району м. Києва" / Dozorro. URL: <https://dozorro.org/profile/UA-EDR-35756919/role1>

## Додаток Н

Таблиця Н.1. Вихідні дані для здійснення фінансового аналізу Коштовного підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району» (за 2017–2019 рр.)

Назва показника	Код рядка форми фінансової звітності	Дані станом на дату балансу (використано дані форми № 1 «Баланс (звіт про фінансовий стан)»				Дані за звітний рік (використано дані форми № 2 «Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)»			
		01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	та розрадкові дані*			
		2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Чистий дохід	2000				233096	323433	281382		
Собівартість реалізації	2050				-204984	-284756	-243956		
Валовий прибуток (збиток)	2090/2095				28112	38677	37426		
Інші операційні доходи	2120				211693	177649	26707		
Адміністративні витрати	2130				-16336	-30517	-33076		
Витрати на збут	2150				0	0	0		
Інші операційні витрати	2180				-206784	-181383	-29998		
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190/2195				16685	4426	1059		
Фінансовий результат до оподаткування	2290/2295				16684	4426	1059		
Чистий фінансовий результат	2350/2355				13681	3629	868		
Матеріальні витрати	2500				10214	17045	14613		
Витрати на оплату праці	2505				74622	110809	108992		
Відрахування на соціальні заходи	2510				17433	23839	23591		
Амортизація	2515				164349	159272	5258		
Нематеріальні активи	1000	0	170	77	0	85	123,5	38,5	
Основні засоби	1010	4263733	3949342	42474	40457	4106537,5	1995908	41465,5	
Засапи	1100	3341	5397	6300	4305	4369	5848,5	5302,5	
АКТИВИ	1300	4317666	4022433	107708	114588	4170049,5	2065070,5	111148	
Власний капітал	1495	4271203	3968965	68676	72038	4120084	2018820,5	70357	

\*Примітка: дані за рік стосовно вартості нематеріальних активів, основних засобів та запасів розраховані як середнє арифметичне залишків відповідних активів на початок та кінець року

Таблиця Н.2. Вихідні дані для здійснення фінансового аналізу Коштовного підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського району» (за 2017-2019 рр.)

Назва показника	Код рядка форми фінансової звітності	Дані станом на дату балансу (використано дані форми № 1 «Баланс (звіт про фінансовий стан)»)				Дані за звітний рік (використано дані форми № 2 «Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)» та розрахункові дані*			
		01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	2017 рік	2018 рік	2019 рік	
Чистий дохід	2000					224234	307554	278340	
Собівартість реалізації	2050					-207943	-263067	-241273	
Валовий прибуток (збиток)	2090/2095					16291	44487	37067	
Інші операційні доходи	2120					163111	138865	162205	
Адміністративні витрати	2130					-15199	-31585	-34102	
Витрати на збут	2150					0	0	0	
Інші операційні витрати	2180					-146878	-138414	-165488	
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190/2195					17325	13353	-318	
Фінансовий результат до оподаткування	2290/2295					7151	4458	975	
Чистий фінансовий результат	2350/2355					5864	3655	800	
Матеріальні витрати	2500					82300	108864	13379	
Витрати на оплату праці	2505					101209	133636	150800	
Відрахування на соціальні заходи	2510					22165	29381	33217	
Амортизація	2515					110852	117985	120924	
Нематеріальні активи	1000	7	0	0	0	3,5	0	0	
Основні засоби	1010	1957936	1938349	1909280	138125	1948142,5	1923814,5	1023702,5	
Засади	1100	2930	5843	7597	7163	4386,5	6720	7380	
АКТИВИ	1300	2066817	2538773	2096832	282937	2302795	2317802,5	1189984,5	
Власний капітал	1495	1949835	1843208	1749435	146343	1896521,5	1796321,5	947889	

\*Примітка: дані за рік стосовно вартості нематеріальних активів, основних засобів та запасів розраховані як середнє арифметичне залишків відповідних активів на початок та кінець року



Таблиця Н.3. Вихідні дані для здійснення фінансового аналізу Коштовного фонду Оболонського району» (за 2017-2019 рр.)  
 обслуговування житлового фонду Оболонського району» (за 2017-2019 рр.)

Назва показника	Код рядка форми фінансової звітності	Дані станом на дату балансу (використано дані форми № 1 «Баланс (звіт про фінансовий стан)»				Дані за звітний рік (використано дані форми № 2 «Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)» та розрахункові дані *				
		01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	2017 рік		2018 рік		2019 рік
Чистий дохід	2000					200174	272422	252038		
Собівартість реалізації	2050					-205178	-248872	-219647		
Валовий прибуток (збиток)	2090/2095					-5004	23550	32391		
Інші операційні доходи	2120					99994	76179	21372		
Адміністративні витрати	2130					-13746	-16578	-24742		
Витрати на збут	2150					0	0	0		
Інші операційні витрати	2180					-76771	-77323	-24911		
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190/2195					4473	5828	4110		
Фінансовий результат до оподаткування	2290/2295					4473	5828	4110		
Чистий фінансовий результат	2350/2355					2393	4795	2930		
Матеріальні витрати	2500					10271	17796	12772		
Витрати на оплату праці	2505					86847	111476	114872		
Відрахування на соціальні заходи	2510					22734	21479	21916		
Амортизація	2515					59224	60524	1835		
Нематеріальні активи	1000	15	13	10	7	14	11,5	8,5		
Основні засоби	1010	3799692	3790046	55650	104987	3794869	1922848	80318,5		
Засапи	1100	1185	3217	2497	2855	2201	2857	2676		
АКТИВИ	1300	3852173	3866055	136662	199245	3859114	2001358,5	167953,5		
Власний капітал	1495	3813515	3806388	82145	134150	3809951,5	1944266,5	108147,5		

\*Примітка: дані за рік стосовно вартості нематеріальних активів, основних засобів та запасів розраховані як середнє арифметичне залишків відповідних активів на початок та кінець року

Таблиця Н.4. Вихідні дані для здійснення фінансового аналізу Коштовості «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського району» (за 2017-2019 рр.)

Назва показника	Код рядка форми фінансової звітності	Дані станом на дату балансу (використано дані форми № 1 «Баланс (звіт про фінансовий стан)»)				Дані за звітний рік (використано дані форми № 2 «Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)» та розрахункові дані *			
		01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	2017 рік	2018 рік	2019 рік	
		Чистий дохід	2000				187617	261196	238324
Собівартість реалізації	2050				-198430	-226181	-215087		
Валовий прибуток (збиток)	2090/2095				-10813	35015	23237		
Інші операційні доходи	2120				42398	15463	18489		
Адміністративні витрати	2130				-12802	-29779	-32180		
Витрати на збут	2150				0	0	0		
Інші операційні витрати	2180				-186282	-186830	-11954		
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190/2195				-167499	-166131	-2408		
Фінансовий результат до оподаткування	2290/2295				6871	6028	2100		
Чистий фінансовий результат	2350/2355				6704	3201	1717		
Матеріальні витрати	2500				88772	93253	39859		
Витрати на оплату праці	2505				82814	107016	120258		
Відрахування на соціальні заходи	2510				18098	23380	24736		
Амортизація	2515				174224	174149	7932		
Нематеріальні активи	1000	0	0	0	0	0	0		
Основні засоби	1010	3769027	3395594	61281	58501	3582310,5	1728437,5	59891	
Засапи	1100	3424	5664	5664	6392	4544	5664	6028	
АКТИВИ	1300	3807614	3475965	116753	120724	3641789,5	1796359	118738,5	
Власний капітал	1495	3768937	3383875	51692	54766	3576406	1717783,5	53229	

\*Примітка: дані за рік стосовно вартості нематеріальних активів, основних засобів та запасів розраховані як середнє арифметичне залишків відповідних активів на початок та кінець року

Таблиця Н.5. Вихідні дані для здійснення фінансового аналізу Коштовості «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом'янського району» (за 2017-2019 рр.)

Назва показника	Код рядка форми фінансової звітності	Дані станом на дату балансу (використано дані форми № 1 «Баланс (звіт про фінансовий стан)»)				Дані за звітний рік (використано дані форми № 2 «Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)» та розрахункові дані)*			
		01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2019 рік
		Чистий дохід	2000				172127	213347	205379
Собівартість реалізації	2050				-170296	-198177	-187460	-187460	
Валовий прибуток (збиток)	2090/2095				1831	15170	17919	17919	
Інші операційні доходи	2120				184796	169294	28526	28526	
Адміністративні витрати	2130				-13620	-28619	-31620	-31620	
Витрати на збут	2150				0	0	0	0	
Інші операційні витрати	2180				-162384	-147582	-7856	-7856	
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190/2195				10623	8263	6969	6969	
Фінансовий результат до оподаткування	2290/2295				10604	8446	6969	6969	
Чистий фінансовий результат	2350/2355				5646	7077	5580	5580	
Матеріальні витрати	2500				76858	8115	5904	5904	
Витрати на оплату праці	2505				78387	101241	106410	106410	
Відрахування на соціальні заходи	2510				17045	20477	23440	23440	
Амортизація	2515				144170	144860	5251	5251	
Нематеріальні активи	1000	59	21	0	0	40	10.5	0	
Основні засоби	1010	3327575	3208685	112934	111834	3268130	1660809.5	112384	
Засапи	1100	500	1116	1115	1775	808	1115.5	1445	
АКТИВИ	1300	3398874	3294644	198217	167052	3346759	1746430.5	182634.5	
Власний капітал	1495	3331704	3218236	131053	137735	3274970	1674644.5	134394	

\*Примітка: дані за рік стосовно вартості нематеріальних активів, основних засобів та засапи розраховані як середнє арифметичне залишків відповідних активів на початок та кінець року

Таблиця П.1. Розрахунок основних показників рентабельності Комунального підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району» (за 2017-2019 рр.)

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Віхилення,%
<b>I. Рентабельність діяльності керуючої компанії в цілому</b>				
Рентабельність надання послуг	0,137	0,136	0,153	0,016
Рентабельність операційної діяльності	0,039	0,009	0,003	-0,036
Рентабельність активів	0,003	0,002	0,008	0,005
Рентабельність власного капіталу	0,003	0,002	0,012	0,009
Рентабельність продажів	0,121	0,120	0,133	0,012
<b>II. Рентабельність використання ресурсів</b>				
Рентабельність використання основних засобів та нематеріальних активів	0,004	0,002	0,026	0,021
Рентабельність використання запасів	3,131	0,621	0,164	-2,968
Рентабельність операційних оборотних активів та запасів	0,004	0,002	0,023	0,019
Рентабельність використання трудових ресурсів	0,183	0,033	0,008	-0,175
<b>Формула DuPont</b>				
Рентабельність продажів	0,059	0,011	0,003	-0,056
Оборотність активів	0,056	0,157	2,532	2,476
Коефіцієнт капіталізації	1,012	1,023	1,580	0,568
ROE	0,003	0,002	0,012	0,009

Таблиця П.2. Розрахунок основних показників рентабельності Комунального підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського району» (за 2017-2019 рр.)

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення, %
<b>I. Рентабельність діяльності керуючої компанії в цілому</b>				
Рентабельність надання послуг	0,078	0,169	0,154	0,075
Рентабельність операційної діяльності	0,047	0,031	-0,001	-0,048
Рентабельність активів	0,003	0,002	0,001	-0,002
Рентабельність власного капіталу	0,003	0,002	0,001	-0,002
Рентабельність продажів	0,073	0,145	0,133	0,061
<b>II. Рентабельність використання ресурсів</b>				
Рентабельність використання основних засобів та нематеріальних активів	0,009	0,007	0,000	-0,009
Рентабельність використання запасів	1,337	0,544	0,108	-1,228
Рентабельність операційних необоротних активів та запасів	0,009	0,007	0,000	-0,009
Рентабельність використання трудових ресурсів	0,058	0,027	0,005	-0,053
<b>Формула DuPont</b>				
Рентабельність продажів	0,026	0,012	0,003	-0,023
Оборотність активів	0,097	0,133	0,234	0,137
Коефіцієнт капіталізації	1,214	1,290	1,255	0,041
ROE	0,003	0,002	0,001	-0,002

Таблиця П.3. Розрахунок основних показників рентабельності Комунального підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського району» (за 2017-2019 рр.)

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення, %
<b>I. Рентабельність діяльності керуючої компанії в цілому</b>				
Рентабельність надання послуг	-0,024	0,095	0,147	0,172
Рентабельність операційної діяльності	0,015	0,017	0,015	0,000
Рентабельність активів	0,001	0,002	0,017	0,017
Рентабельність власного капіталу	0,001	0,002	0,027	0,026
Рентабельність продажів	-0,025	0,086	0,129	0,154
<b>II. Рентабельність використання ресурсів</b>				
Рентабельність використання основних засобів та нематеріальних активів	0,001	0,003	0,051	0,050
Рентабельність використання запасів	1,087	1,678	1,095	0,008
Рентабельність операційних необоротних активів та запасів	0,001	0,003	0,050	0,048
Рентабельність використання трудових ресурсів	0,028	0,043	0,026	-0,002
<b>Формула DuPont</b>				
Рентабельність продажів	0,012	0,018	0,012	0,000
Оборотність активів	0,052	0,136	1,501	1,449
Коефіцієнт капіталізації	1,013	1,029	1,553	0,540
ROE	0,001	0,002	0,027	0,026

Таблиця П.4. Розрахунок основних показників рентабельності Комунального підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського району» (за 2017-2019 рр.)

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення, %
<b>I. Рентабельність діяльності керуючої компанії в цілому</b>				
Рентабельність надання послуг	-0,054	0,155	0,108	0,163
Рентабельність операційної діяльності	-0,421	-0,375	-0,009	0,412
Рентабельність активів	0,002	0,002	0,014	0,013
Рентабельність власного капіталу	0,002	0,002	0,032	0,030
Рентабельність продажів	-0,058	0,134	0,098	0,155
<b>II. Рентабельність використання ресурсів</b>				
Рентабельність використання основних засобів та нематеріальних активів	-0,047	-0,096	-0,040	0,007
Рентабельність використання запасів	1,475	0,565	0,285	-1,191
Рентабельність операційних оборотних активів та запасів	-0,047	-0,096	-0,037	0,010
Рентабельність використання трудових ресурсів	0,081	0,030	0,014	-0,067
<b>Формула DuPont</b>				
Рентабельність продажів	0,036	0,012	0,007	-0,029
Оборотність активів	0,052	0,145	2,007	1,956
Коефіцієнт капіталізації	1,018	1,046	2,231	1,212
ROE	0,002	0,002	0,032	0,030

Таблиця П.5. Розрахунок основних показників рентабельності Комунального підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом'янського району» (за 2017-2019 рр.)

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення, %
<b>I. Рентабельність діяльності керуючої компанії в цілому</b>				
Рентабельність надання послуг	0,011	0,077	0,096	0,085
Рентабельність операційної діяльності	0,031	0,022	0,031	0,000
Рентабельність активів	0,002	0,004	0,031	0,029
Рентабельність власного капіталу	0,002	0,004	0,042	0,040
Рентабельність продажів	0,011	0,071	0,087	0,077
<b>II. Рентабельність використання ресурсів</b>				
Рентабельність використання основних засобів та нематеріальних активів	0,003	0,005	0,062	0,059
Рентабельність використання запасів	6,988	6,344	3,862	-3,126
Рентабельність операційних оборотних активів та запасів	0,003	0,005	0,061	0,058
Рентабельність використання трудових ресурсів	0,072	0,070	0,052	-0,020
<b>Формула DuPont</b>				
Рентабельність продажів	0,033	0,033	0,027	-0,006
Оборотність активів	0,051	0,122	1,125	1,073
Коефіцієнт капіталізації	1,022	1,043	1,359	0,337
ROE	0,002	0,004	0,042	0,040



**Додаток Р**

**Таблиця Р.1. Структура вихідних даних для аналізу стану та якості дебіторської заборгованості керуючих компаній в сфері ЖКГ**

Назва компанії	Повна назва показника	Скорочена назва показника	Джерело інформації		Рік	Значення, тис. грн
			Форма звітності	Код рядка		
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського р-ну	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	ДЗу	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1125	2016	33353
					2017	461471
					2018	72261
	Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	ДЗа	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1130	2016	0
					2017	0
					2018	0
	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	ДЗб	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1135	2016	311
					2017	13
					2018	751
	Дебіторська заборгованість з податку на прибуток	ДЗп	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1136	2016	298
					2017	0
					2018	736
Інша поточна дебіторська заборгованість	ДЗі	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1155	2016	5044	
				2017	19851	
				2018	2485	
Оборотні активи	ОА	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1195	2016	56655	
				2017	548436	
				2018	129923	
ЧД			2000	2016	154650	
				2017	224234	

Назва компанії	Повна назва показника	Скорочена назва показника	Джерело інформації		Рік	Значення, тис. грн
			Форма звітності	Код рядка		
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського р-ну	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧП	Форма №2 "Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)"	2350	2018	307554
					2019	278340
	Чистий прибуток	ЧП	Форма №2 "Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)"	2350	2016	7
					2017	5864
					2018	3655
					2019	800
					2016	29063
	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	ДЗу	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1125	2017	32475
					2018	53356
					2019	72153
	Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	ДЗа	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1130	2016	0
					2017	0
					2018	0
	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	ДЗб	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1135	2016	7392
					2017	211
					2018	211
	Дебіторська заборгованість з податку на прибуток	ДЗп	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1136	2019	211
					2016	0
2017					0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	ДЗі	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1155	2018	0	
				2019	0	
				2016	9730	
Оборотні активи	ОА	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1195	2017	33266	
				2018	15123	
				2019	11470	
				2016	52459	
				2017	75988	
				2018	80985	

Назва компанії	Повна назва показника	Скорочена назва показника	Джерело інформації		Рік	Значення, тис. грн
			Форма звітності	Код рядка		
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом'янського р-ну	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	Форма №2 "Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)"	2000	2019	252038
					2018	272422
					2017	149775
	Чистий прибуток	ЧП	Форма №2 "Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)"	2350	2019	76
					2018	4795
					2017	2393
	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	ДЗу	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1125	2019	47064
					2018	69566
					2017	58997
	Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	ДЗа	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1130	2019	0
					2018	0
					2017	0
	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	ДЗб	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1135	2019	36
					2018	281
					2017	36
	Дебіторська заборгованість з податку на прибуток	ДЗп	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1136	2019	0
					2018	241
					2017	233
	Інша поточна дебіторська заборгованість	ДЗі	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1155	2019	357
2018					6198	
2017					10400	
Оборотні активи	ОА		1195	2019	71240	
				2018	4945	

Назва компанії	Повна назва показника	Скорочена назва показника	Джерело інформації		Рік	Значення, тис. грн
			Форма звітності	Код рядка		
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського р-ну	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	2000	2017	85938
					2018	85283
					2019	55218
	Чистий прибуток	ЧП	Форма №2 "Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)"	2350	2016	130717
					2017	172127
					2018	213347
					2019	205379
	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	ДЗу	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1125	2016	48
					2017	5646
					2018	7077
					2019	5580
	Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	ДЗа	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1130	2016	0
					2017	0
					2018	0
					2019	0
	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	ДЗб	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1135	2016	140
					2017	141
					2018	126
2019					120	
Дебіторська заборгованість з податку на прибуток	ДЗп	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1136	2016	4	
				2017	0	
				2018	0	
				2019	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	ДЗі	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1155	2016	6834	
				2017	15346	
				2018	4406	

Назва компанії	Повна назва показника	Скорочена назва показника	Джерело інформації		Рік	Значення, тис. грн
			Форма звітності	Код рядка		
Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського р-ну	Оборотні активи	ОА	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1195	2019	1647
					2016	38579
					2017	71321
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	Форма №2 "Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)"	2000	2018	90528
					2019	62046
					2016	138824
					2017	187617
	Чистий прибуток	ЧП	Форма №2 "Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)"	2350	2018	261196
					2019	238324
					2016	106
					2017	6704
	Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	ДЗу	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1125	2018	3201
					2019	1717
					2016	30089
					2017	26722
	Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	ДЗа	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1130	2018	40307
					2019	62418
					2016	701
					2017	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	ДЗб	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1135	2018	0	
				2019	0	
				2016	76	
				2017	24	
Дебіторська заборгованість з податку на прибуток	ДЗп	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1136	2018	34	
				2019	15	
				2016	64	
				2017	0	
					2018	0
					2019	0
					2016	12405

Назва компанії	Повна назва показника	Скорочена назва показника	Джерело інформації		Рік	Значення, тис. грн
			Форма звітності	Код рядка		
	Інша поточна дебіторська заборгованість		Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"		2017	31141
					2018	13238
					2019	2019
	Оборотні активи	ОА	Форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"	1195	2016	53877
					2017	72716
					2018	65152
					2019	74124
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	Форма №2 "Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)"	2000	2016	155573
					2017	233096
					2018	323433
					2019	281382
	Чистий прибуток	ЧП	Форма №2 "Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)"	2350	2016	310
					2017	13681
					2018	3629
					2019	868

## Додаток С

Таблиця С.1. Вихідні дані компанії з обслуговування житлового фонду Дніпровського р-ну

Рік	Дебіторська заборгованість з управління, тис. грн	Оборотні активи, тис. грн	Чистий дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн
2016	33353	56655	130717	48
2017	461471	548436	172127	5646
2018	72261	129923	213347	7077
2019	87136	122355	205379	5580

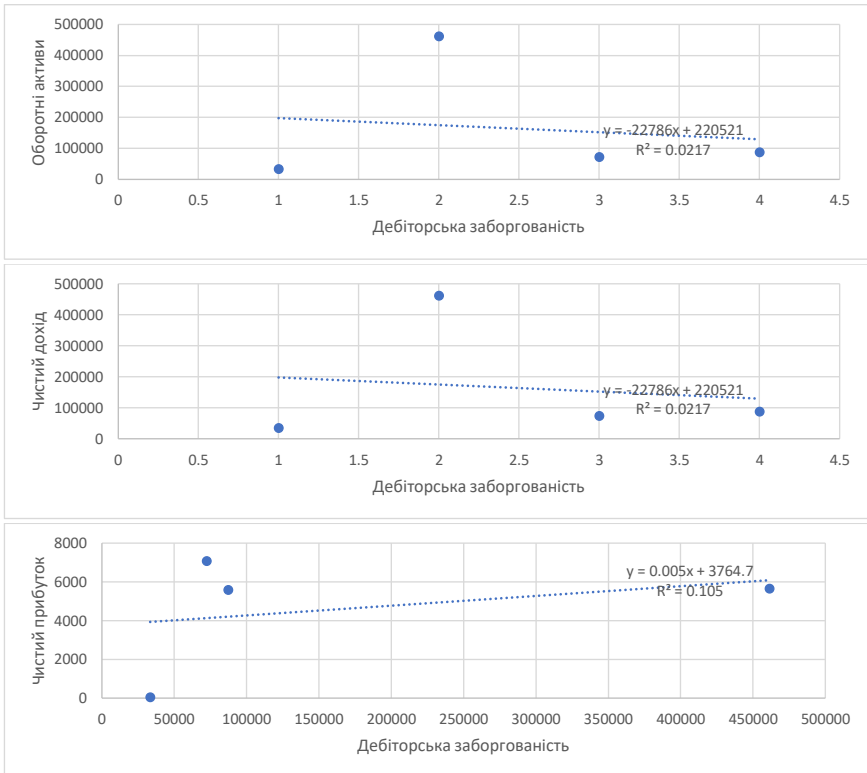


Рис. С.1. Вплив дебіторської заборгованості з управління на результуючі показники компанії з обслуговування житлового фонду Дніпровського р-ну

Таблиця С.2. Вихідні дані компанії з обслуговування житлового фонду Оболонського р-ну

Рік	Дебіторська заборгованість з управління, тис. грн	Оборотні активи, тис. грн	Чистий дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн
2016	29063	52459	149775	76
2017	32475	75988	200174	2393
2018	53356	80985	272422	4795
2019	72153	94251	252038	2930

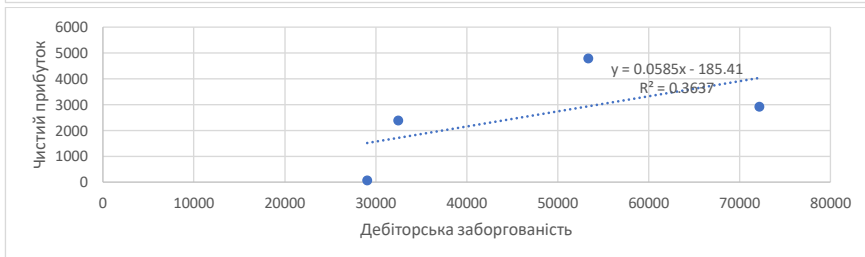
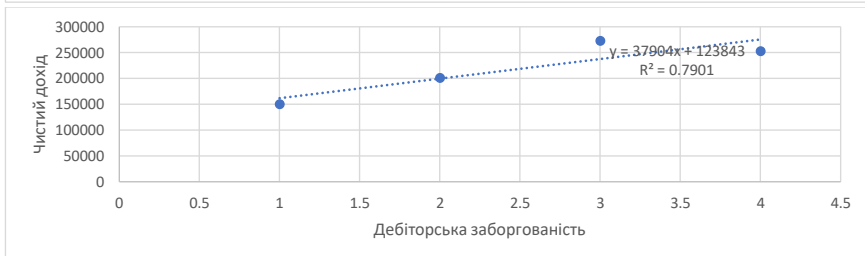
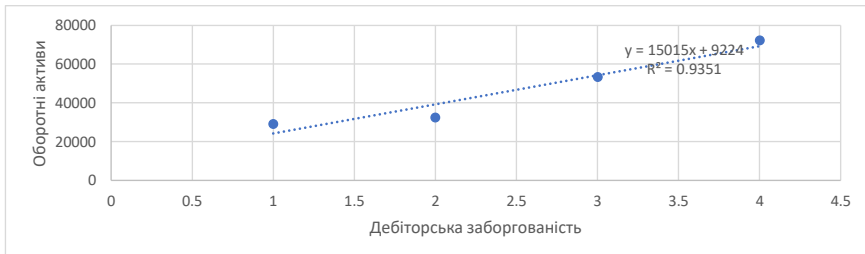


Рис. С.2. Вплив дебіторської заборгованості на результуючі показники компанії з обслуговування житлового фонду Оболонського р-ну



Таблиця С.3. Вихідні дані компанії з обслуговування житлового фонду Солом'янського р-ну

Рік	Дебіторська заборгованість з управління, тис. грн	Оборотні активи, тис. грн	Чистий дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн
2016	60643	71240	130717	48
2017	58997	85938	172127	5646
2018	69566	85283	213347	7077
2019	47064	55218	205379	5580

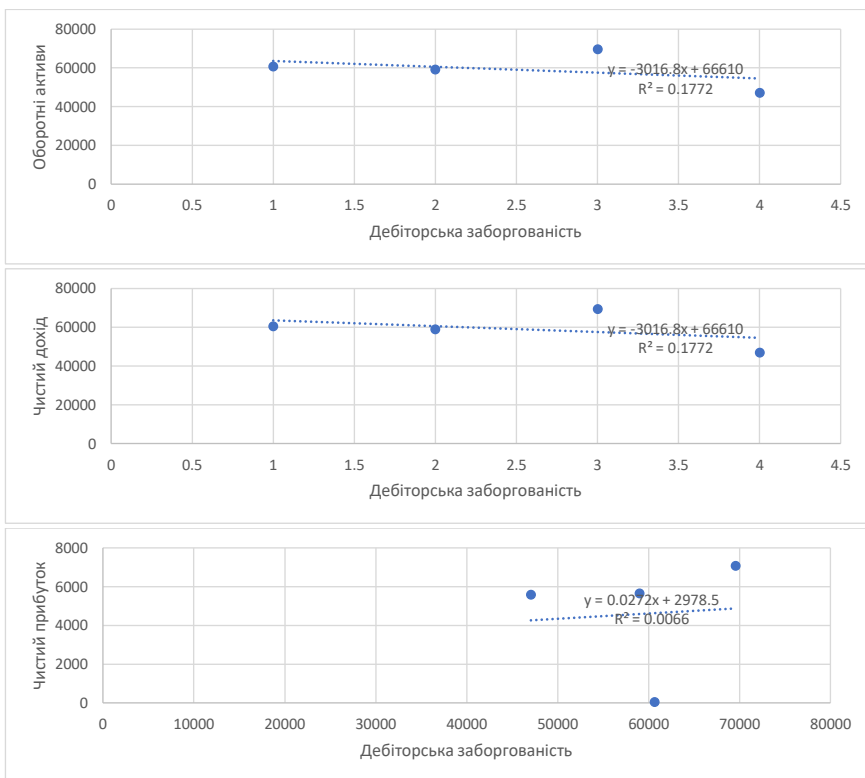


Рис. С.3. Вплив дебіторської заборгованості на результуючі показники компанії з обслуговування житлового фонду Солом'янського р-ну

Таблиця С.4. Вихідні дані компанії з обслуговування житлового фонду Святошинського р-ну

Рік	Дебіторська заборгованість з управління, тис. грн	Оборотні активи, тис. грн	Чистий дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн
2016	21926	38579	138824	106
2017	30733	71321	187617	6704
2018	71111	90528	261196	3201
2019	44575	62046	238324	1717

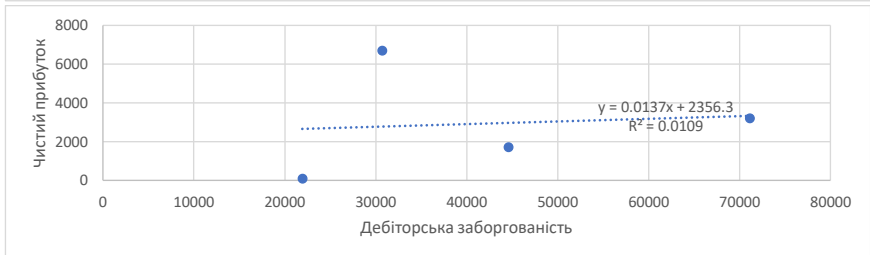
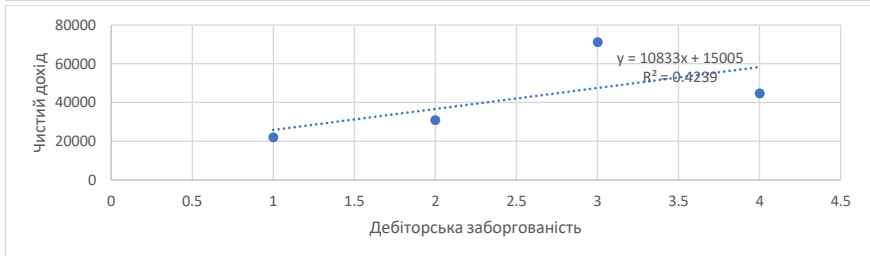
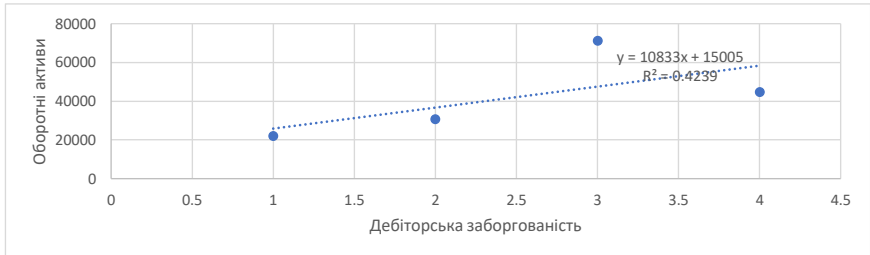


Рис. С.4. Вплив дебіторської заборгованості на результуючі показники компанії з обслуговування житлового фонду Святошинського р-ну

Таблиця С.5. Вихідні дані компанії з обслуговування житлового фонду Деснянського р-ну

Рік	Дебіторська заборгованість з управління, тис. грн	Оборотні активи, тис. грн	Чистий дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн
2016	30089	26722	40307	62418
2017	53877	72716	65152	74124
2018	155573	233096	323433	281382
2019	310	13681	3629	868

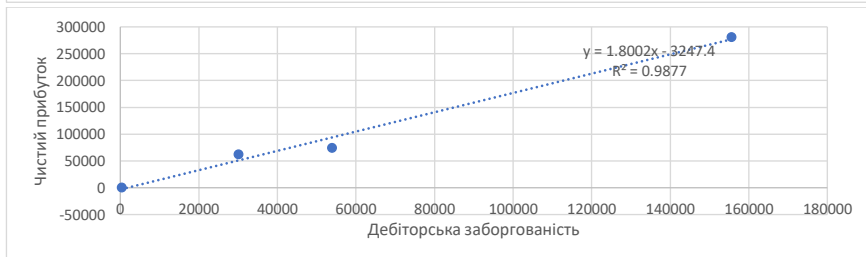
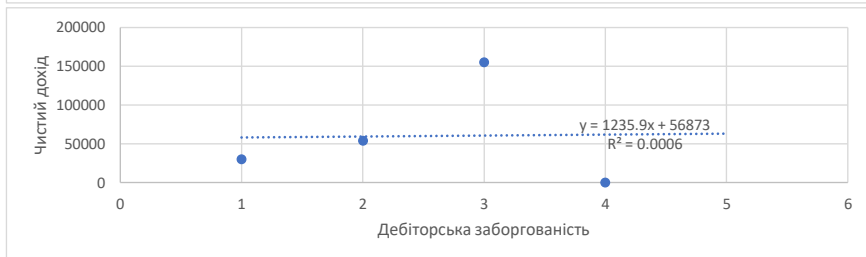
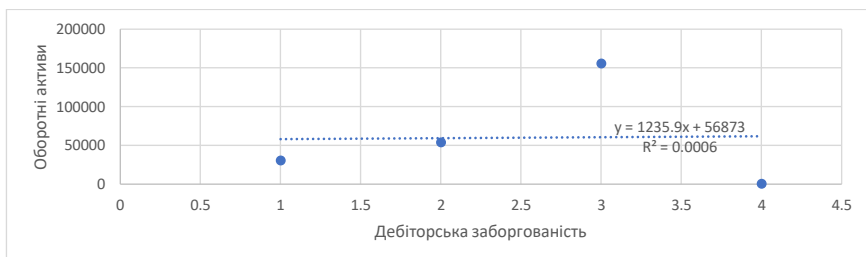


Рис. С.5. Вплив дебіторської заборгованості на результуючі показники компанії з обслуговування житлового фонду Деснянського р-ну

Наукове видання

Соколенко Людмила Федорівна

**Бухгалтерський облік керуючих компаній  
сфери житлово-комунального господарства  
в умовах цифровізації**

Монографія

Друкується в авторській редакції

Директор видавництва Р.В. Кочубей  
Головний редактор В.І. Кочубей  
Обкладинка В.Б. Гайдабрус

Підписано до друку 17.09.2020  
Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Папір офсетний  
Друк офсетний. Ум. друк. арк. 23,5. Обл.-вид. арк. 22,3  
Тираж 300 прим. Замовлення № Д20-09/17

Відділ реалізації. Тел.: (067) 542-08-01.  
E-mail: [info@book.sumy.ua](mailto:info@book.sumy.ua)

ПФ «Видавництво “Університетська книга”»  
40000, м. Суми, Покровська площа, 6  
Тел.: (0542) 65-75-85. E-mail: [publish@book.sumy.ua](mailto:publish@book.sumy.ua)  
[www.book.sumy.ua](http://www.book.sumy.ua)  
[newlearning.com.ua](http://newlearning.com.ua)

Надруковано на обладнанні ПФ «Видавництво “Університетська книга”»  
40000, м. Суми, Покровська площа, 6  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 5966 від 24.01.2018