

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Одеський державний екологічний університет

Кафедра економіки  
природокористування

Факультет магістерської та  
аспірантської підготовки

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ОКР магістр

на тему «Використання потенціалу екологічного аутсорсингу  
в сфері житлово-комунального господарства»

Виконав студент 6 курсу групи МЕД–61  
спеціальність 8.18010017 Економіка  
довкілля та природних ресурсів  
Дубіненко І.М.

Керівник к.е.н., доцент  
Демяненко С.Г.

Рецензент к.е.н., с.н.с.  
ІПРЕЕД НАН України  
Золотов В.І.

Одеса – 2015

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет магістерської та аспірантської підготовки

Кафедра економіки природокористування

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 8.18010017 Економіка довкілля та природних ресурсів

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

**Губанова О. Р.**

**З А В Д А Н Н Я  
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Дубіненко Ігорю Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Використання потенціалу екологічного аутсорсингу в сфері житлово-комунального господарства

керівник роботи к.е.н., доцент Демяненко Світлана Георгіївна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “27” жовтня 2014 р.  
№ 290-с

2. Строк подання студентом роботи 23 січня 2015 р.

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові документи, монографії, статті із збірників наукових робіт, матеріали періодичних видань, сайтів мережі Інтернет з питань дослідження стану та функціонування сфери житлово-комунальних послуг та механізмів модернізації галузі за концепцією сталого розвитку.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

Аналіз стану та перспектив розвитку ЖКГ України

Вплив підприємств сфери ЖКГ на довкілля

Сутність та принципи дії аутсорсингу як форми організації господарської діяльності

Доведення доцільності передачі природоохоронних функцій підприємств ЖКГ в аутсорсинг

Визначення ефективності аутсорсингу при реалізації енергозберігаючих заходів

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
 1. Система житлово-комунального господарства. 2. Класифікація житлово-комунальних послуг. 3. Основні елементи управління сталим розвитком ЖКГ. 4. Цілі й напрями реалізації політики сталого розвитку в ЖКГ.

5. Класифікація видів аутсорсингу. 6. Матриця компетенцій для прийняття рішень по аутсорсингу. 7. Алгоритм визначення доцільності передачі господарських функцій на аутсорсинг. 8. Еволюція аутсорсингу бізнес-процесів (ВРО): виокремлення аутсорсингу знань (КРО) 9. Особливості прояву екологічного аутсорсингу. 10. Аналіз витрат підприємства при реалізації програми «Енергозбереження»

6. Консультанти розділів проекту (роботи) немає

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 28.10.2014р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1	Робота з літературними джерелами	28.10-10.11.14		
2	Робота над розділом 1 «Аналіз стану та перспектив розвитку житлово-комунального господарства України»	11.11 - 01.12.14		
3	Робота над розділом 2 «Аутсорсинг як новітній метод управління господарською діяльністю»	02.12-22.12.14		
4	Атестація	15.12.-19.12.14		
5	Робота над розділом 3 «Екологоорієнтований розвиток житлово-комунальної галузі на засадах аутсорсингу»	23.12.14-12.01.15		
6	Оформлення роботи	13.01-22.01.15		
6	<b>Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)</b>			

Студент

Дубіненко І.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи Дем'яненко С.Г.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АННОТАЦИЯ

Магистерская работа на тему:  
«Использование потенциала экологического аутсорсинга в сфере  
жилищно-коммунального хозяйства»

Цель магистерской работы заключается в обосновании целесообразности использования потенциала экологического аутсорсинга для решения проблем жилищно-коммунального хозяйства в формате ресурсосбережливости развития.

В работе проанализировано состояние и перспективы развития жилищно-коммунального хозяйства Украины, исследовано влияние предприятий коммунальной сферы на окружающую среду, рассмотрена сущность и принципы действия аутсорсинга как формы организации хозяйственной деятельности, обоснована целесообразность передачи природоохранных функций предприятий жилищно-коммунальной в аутсорсинг, оценена эффективность аутсорсинга при реализации энергосберегающих мероприятий.

Магистерская работа содержит:

Текстовой части - 90 стр.

Таблиц - 10

Рисунков - 5

## ABSTRACT

Master thesis on the topic:

«Application of Ecological Potential of Outsourcing in the Housing and Utilities Infrastructure»

The purpose of master's work is to validate the feasibility of using the potential environmental outsourcing to solve the problems of housing and public utilities (GCG) in the format of lean development.

The paper analyzes the status and prospects of development of housing and communal services of Ukraine, the influence of the housing and utilities sector on the environment, the article considers the nature and principles of action of outsourcing as a form of business organization, the expediency of transfer of environmental functions of the enterprises of housing and communal services in outsourcing, evaluated the effectiveness of outsourcing when implementing energy-saving measures.

The thesis contains:

The textual part - 90 pages

Tables – 10

Drawings - 5

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
1 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ	10
1.1 Житлово-комунальне господарство як об'єкт системного дослідження	10
1.2 Класифікації житлово-комунальних послуг	15
1.3 Проблеми житлово-комунального господарства України	22
1.4 Сталий розвиток ЖКГ	27
2 АУТСОРСИНГ ЯК НОВІТНІЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	35
2.1 Сутність та актуальність аутсорсингу	35
2.2 Доцільність використання аутсорсингу у суспільному виробництві	46
2.3 Оцінка ефективності аутсорсингу інформаційних систем господарських об'єктів	50
2.4 Аутсорсинг знань	56
3 ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНИЙ РОЗВИТОК ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОЇ ГАЛУЗІ НА ЗАСАДАХ АУТСОРСИНГУ	64
3.1 Зелена спеціалізація аутсорсингу	64
3.2 Виконання завдань Галузевої програми енергоефективності та енергозбереження у ЖКГ на 2010 - 2014 рр. як умова сталого розвитку соціально відповідального сектору економіки України	71
3.3. Реалізація програми «Енергозбереження» на основі аутсорсингу	84
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	91

## ВСТУП

Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) – одна з важливіших галузей суспільного виробництва, яка забезпечує населення, підприємства та організації необхідними житлово-комунальними послугами, суттєво впливає на розвиток економіки країни. Основною соціальною місією ЖКГ є безперебійне надання населенню комунальних послуг, необхідних для життя і діяльності кожної людини.

У сфері ЖКГ України функціонують кілька тисяч підприємств і організацій, експлуатується майже 25% основних фондів держави, зайнято 5% працездатного населення країни. Загальна вага ЖКГ в ВВП країни складає 5-6 % й, за оцінками зарубіжних і українських експертів, галузь може бути потенційно прибутковим ринком зі стабільним попитом, розміри якого оцінюються сотнями мільярдів гривень [16].

ЖКГ - це одна з найбільш соціально значимих і водночас неефективно функціонуючих сфер економіки України, що характеризується високим ступенем спрацювання обладнання, значною часткою збиткових підприємств, нерозвинутими ринковими відносинами та низькою якістю наданих послуг. Крім того, надання житлово-комунальних послуг належить до видів економічної діяльності, що найбільш нераціонально витрачають цінні природні ресурси. Так, ЖКГ України за обсягами енергоспоживання займає третє місце місце після енергетики та чорної металургії, при цьому, витрачає приблизно 20% паливно-енергетичних ресурсів, 20% електричної та 30% теплової енергії, що споживається національною економікою [1].

Основними нормативно правовими актами, що регулюють відносини у сфері ЖКГ є: Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, Закони України «Про житлово-комунальні послуги», «Про природні монополії», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про ціни і ціноутворення», «Про місцеві державні адміністрації», «Про теплопостачання», «Про питну воду та питне

водопостачання», «Про електроенергетику», «Про відходи», «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», «Про державне регулювання у сфері комунальних послуг України», «Загальнодержавна програма реформування та розвитку ЖКГ на 2009-2014 рр.»

Проблемами регулювання ЖКГ на сучасному етапі розвитку займалися такі провідні вчені, як А. Борисенко, Б. Данилишин, О. Вольська, С. Денисюк, В. Дорофієнко, Т. Качала, В. Лобас, І. Осипенко, В. Пила, А. Праховник, О. Рибалко, І. Розпутенко, Д. Стеченко, Ю. Хівріч, Л. Шалабай та ін. Незважаючи на ретельні дослідження зазначеної проблеми, ЖКГ як об'єкт системної складності і в теоретичному плані, і з погляду вирішення практичних задач досліджений вкрай недостатньо. Існуючі результати наукових напрацювань не пропонують конкретних шляхів підвищення ефективності функціонування галузі.

За роки незалежності у ЖКГ України накопичилося багато проблем: істотно зносилися фонди, знизилася якість послуг, що надаються, зросли неплатежі. Підприємства галузі, які знаходяться в комунальній власності, не мають ані можливостей, ані бажання поліпшувати якість комунальних послуг та шукати резерви зменшення витрат. При цьому в державі й до сьогодні не впроваджено стратегію реформ у цій сфері. У результаті сучасний стан галузі становить загрозу національній безпеці.

Значною мірою така ситуація склалась через збереження в нашій країні монополізованої системи експлуатації житла і надання житлово-комунальних послуг. Житлово-комунальні організації не мають реальних стимулів підвищувати якість надання послуг та знижувати їх вартість, а споживач, позбавлений можливості вибору, вимушений сплачувати за послуги, які він фактично не отримував. При цьому сама сфера ЖКГ характеризується громіздкою та неефективною системою управління. На підприємствах галузі, з одного боку, спостерігаються дії, що збільшують собівартість наданих послуг, а з іншого – не використовуються наявні можливості економії ресурсів. Отже, актуальним завданням сьогодення стає пошук



альтернативних механізмів реформування галузі з метою її демонополізації на засадах сталого розвитку.

Одним з перспективних інструментів створення конкуренції в різних галузях житлово-комунальної сфери слід розглядати аутсорсинг – форму організації господарської діяльності, що забезпечує оптимізацію діяльності суб'єкта господарювання за рахунок зосередження на основному предметі діяльності та передачі побічних функцій зовнішнім фірмам. Так, житлово-експлуатаційні підприємства можуть передавати в аутсорсинг: обслуговування внутрішньобудинкової інфраструктури, телекомунікацій, нарахування квартплати, проведення робіт з ресурсозбереження тощо.

З огляду на вказане, тема магістерської роботи, пов'язана з визначенням можливостей використання аутсорсингу в сфері ЖКГ, безумовно актуальна.

*Об'єктом дослідження* є процеси функціонування та розвитку сфери житлово-комунального господарства України. *Предметом дослідження* – теоретико-методологічні засади використання аутсорсингу в ЖКГ.

*Мета дослідження* полягає в обґрунтуванні доцільності використання потенціалу екологічного аутсорсингу для вирішення проблем ЖКГ в форматі ресурсоощадливого розвитку.

Реалізація мети обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- проаналізувати стан та перспективи розвитку ЖКГ України;
- дослідити вплив підприємств сфери ЖКГ на довкілля;
- узагальнити зарубіжний досвід розвитку сфери ЖКГ;
- розглянути сутність та принципи дії аутсорсингу як форми організації господарської діяльності;
- визначити доцільність передачі природоохоронних функцій підприємств ЖКГ в аутсорсинг;
- довести ефективність реалізації енергозберігаючих заходів, використовуючи механізм аутсорсингу

Методологічну основу магістерської роботи становлять праці

вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені аналізу реформування житлово-комунального сектора та його трансформації на сучасному етапі розвитку, впливу на навколишнє природне середовище та механізмів формування раціональної економічної та екологоорієнтованої поведінки виробників комунальних послуг.

В магістерській роботі використані загальнонаукові методи дослідження – діалектичний, абстракції, аналізу та синтезу.

Практичне значення магістерської роботи полягає в тому, що її теоретичні та методичні положення, у разі доведення до рівня конкретних рекомендацій, можуть бути використані при розробці програм реформування житлово-комунальної галузі, що відповідатимуть ринковому характеру функціонування національної економіки та цілям сталого розвитку.

Окремі результати магістерської роботи використані при підготовці звіту з НДР «Механізм підвищення економіко-екологічної ефективності інвестицій в екологічні послуги» (№ держреєстрації 0114U000628) та представлені в тезах доповіді «Інноваційний потенціал аутсорсингу» на конференції молодих вчених ОДЕКУ (21-25 квітня 2014 р.).

# 1 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

## 1.1 Житлово-комунальне господарство як об'єкт системного дослідження

Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) - галузь, а вірніше, сукупність галузей, що забезпечують життя і роботу населення країни в нормальних умовах, а також постачання підприємствам галузей народного господарства води, газу, тепла й електроенергії [5].

Система ЖКГ представлена виробниками і споживачами житлово-комунальних послуг. Споживачі житлово-комунальних послуг формують попит, що має забезпечити їм нормальні санітарно-гігієнічні і безпечні умови життя. Величина попиту на житлово-комунальні послуги, у першу чергу, залежить від ціни послуг і доходу споживачів.

Структуру ЖКГ складають:

1. Санітарно-технічні підприємства (водопостачання та водовідведення, житлово-експлуатаційні підприємства, підприємства з прибирання територій населених місць та санітарної очистки домоволодінь, пральні, лазні, купальні-плавальні споруди);
2. Транспортні підприємства - міський громадський пасажирський транспорт (метрополітен, трамвай, тролейбус, фунікулер, канатні дороги, автобуси, таксі), водний транспорт місцевого призначення;
3. Енергетичні підприємства (електричні, газові та теплофікаційні розподільні мережі, опалювальні котельні, ТЕЦ і електростанції, газові заводи, які обслуговують населені пункти.

До споруд зовнішнього благоустрою населених місць, які входять до складу комунального господарства належать дороги і тротуари, мости та шляхопроводи, підземні та наземні транспортні, пішохідні переходи та естакади, споруди і мережі зливової (водостічної) каналізації, набережні,

різні гідротехнічні споруди, призначені для запобігання зсувів та затоплення територій, їх осушення, берегоукріплення, зелені насадження загального користування, вуличне освітлення та ін.

До комунального господарства належать також готелі, служби землекористування, інвентаризації будівель, споруд і мереж, ремонтно-експлуатаційні організації, які обслуговують житловий фонд, цвинтарі, крематорії, що надають ритуальні послуги та ін. У сферу діяльності комунального господарства входить також й експлуатація та утримання житлового фонду, з якими органічно пов'язані комунальні підприємства та служби зовнішнього благоустрою населених місць.

Житлово-комунальне господарство - це важлива соціально орієнтована ланка економіки країни, багатогалузевий господарський комплекс, призначення якого полягає у наданні житлових та комунальних послуг населенню, бюджетним установам та комерційним підприємствам, що забезпечують реалізацію відповідних прав і захист здоров'я громадян, сприяє соціально-економічному розвитку та зміцненню безпеки держави.

Житлово-комунальне господарство функціонально поділяється на житлове та комунальне господарство.

Житлове господарство адміністративно-територіальних утворень - це соціальна галузь місцевого господарства, що поєднує житловий фонд, нежитлові споруди та інженерно-технічні об'єкти, призначені для благоустрою будинків та прилеглих до них територій, утримання й експлуатація яких здійснюється відповідними житлово-експлуатаційними, а також ремонтно-будівельними, постачальницькими, транспортними та іншими підприємствами й організаціями, які входять до складу суб'єктів господарювання цієї галузі.

Комунальне господарство - складова житлово-комунального комплексу, яка забезпечує надання необхідного обсягу санітарно-технічних, санітарно-гігієнічних, енергетичних і транспортних послуг жителям населених пунктів, а також здійснює відповідне комунальне обслуговування

суб'єктів господарювання.

Таким чином, житлово-комунальне господарство - багатокомпонентна галузь, до складу якої входять теплопостачання, водопостачання та водовідведення, газопостачання, електропостачання, утримання будинків і споруд та прибудинкових територій, вивезення побутових відходів, благоустрій територій (Рис.1.1).

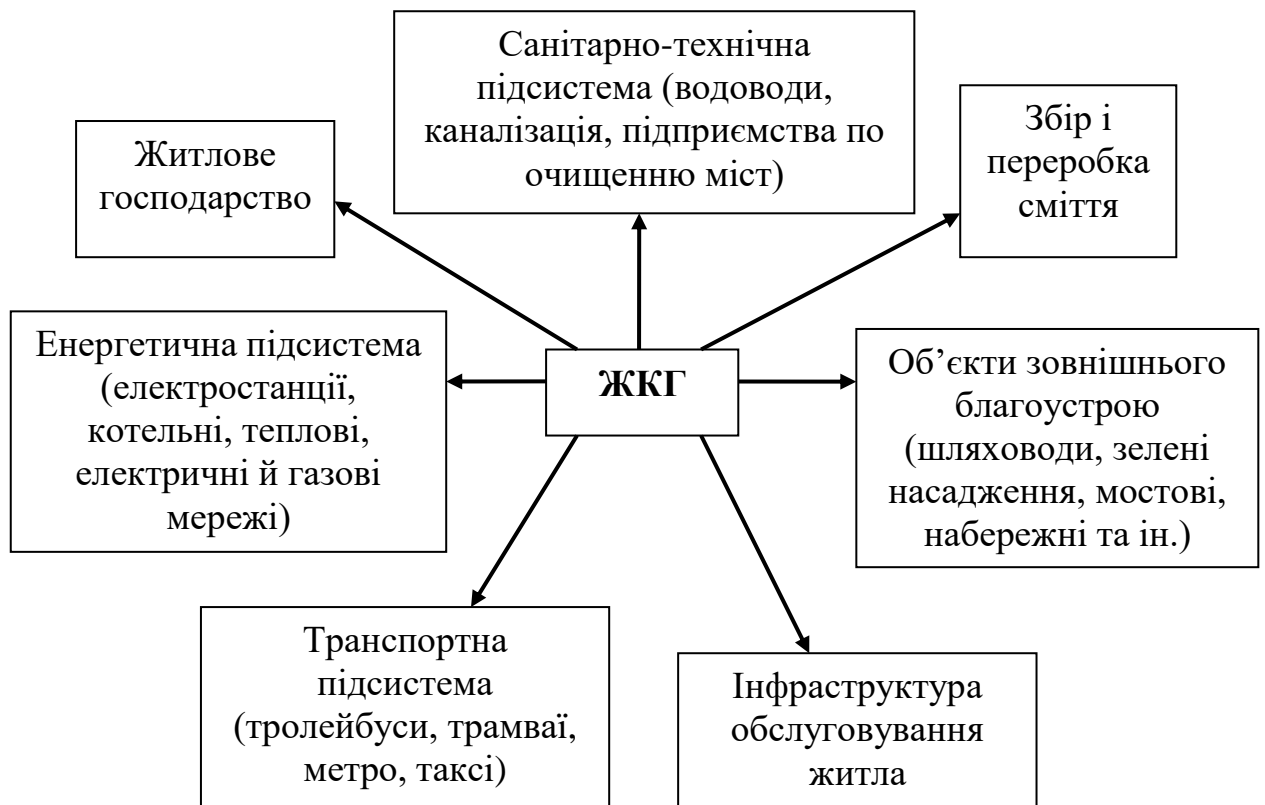


Рис. 1.1 Система житлово-комунального господарства

Сучасні науковці акцентують увагу на тому, що ЖКГ – це самостійна сфера економіки, основною метою функціонування якої є задоволення потреб населення і підприємств у послугах, що забезпечують нормальні умови життєдіяльності, зокрема, в обслуговуванні житлового фонду, до якого належать будинки і помешкання, що використовуються як житло [6]. Інші вітчизняні дослідники, розглядають дефініцію житлово-комунального господарства як багатогалузеву комплексну сферу господарювання, до якої

належать підприємства та організації, які утримують житловий фонд у належному стані (виробники житлових послуг) і підприємства, які спеціалізуються на наданні послуг тепло-, енерго-, газо-, водопостачання і водовідведення (виробники комунальних послуг) та діють в умовах різних факторів зовнішнього середовища, що в складному взаємозв'язку формує житлово-комунальні структури міста, які необхідно оцінити і забезпечити економічну ефективність їх функціонування [7]. На думку авторів статті [8], ЖКГ – це об'єкт, з одного боку, просторової економіки (регіональна структурованість і масштабність), а з іншого – галузевої специфіки (багатофункціональний комплекс – житло, транспорт, водопостачання, дороги), який забезпечує обслуговування населення й територіальних об'єктів. О. Димченко вважає, що одні складові ЖКГ можна віднести до промислових галузей (водопостачання, енергетика), інші до сфери послуг (озеленення, побутове обслуговування); а треті, наприклад, транспорт і газопостачання – важко віднести до якої-небудь категорії однозначно. Частина функцій ЖКГ сильно монополізована, а інша - цілком допускає перехід на ринкові (конкурентні) відносини. Підгалузі ЖКГ працюють за особливими технологіями: очищення води – фізико-хімічні процеси; енерго- та теплопостачання включає технології виробництва тепла, теплообміну, транспортування; житловий сектор – ремонтно-будівельні й сантехнічні роботи (технології) тощо. Розходження технологій породжує об'єктивну відособленість виробничих процесів, формує самостійні структури обслуговування, контролю й обліку, зумовлює відмінності в економічних механізмах, особливо що стосується впливу на структуру витрат, втрати, запаси, потреби у інвестиціях. Більшість підгалузей працює по кредитному механізму оплати послуг, тобто отримання коштів за послуги здійснюється через певний проміжок часу після їхнього надання [9].

Таким чином, ЖКГ являє собою складну ієрархічну систему, яка об'єднує чимало окремих підсистем, що функціонують як на макрорівні, так і на рівні окремих регіонів.

Житлово-комунальне господарство має низку специфічних особливостей, що характеризують його як складну, багатoelementну, динамічну організаційно-економічну систему. Підприємствам та об'єднанням ЖКГ притаманна внутрішня економічна й організаційна єдність. За своїм змістом і структурою ЖКГ – складний та багатогранний об'єкт управління, який обумовлює специфічні особливості побудови організаційної системи управління і державного регулювання для забезпечення надійності функціонування підприємств галузі, підвищення ефективності її роботи.

Особливістю функціонування ЖКГ є те, що воно представлене «чистими» природними монополіями і підгалуззями, які розвиваються за законами конкурентного господарства. До останніх належить експлуатація житла, санітарне очищення територій тощо.

Ще однією характерною особливістю ЖКГ є те, що комплекс переважно надає послуги, а не виробляє товари, а отже, належить до виробничої і невиробничої інфраструктури.

Третя особливість ЖКГ пов'язана із забезпеченням життєдіяльності передусім міського населення, однак слід зазначити, що визначення ЖКГ як специфічно міського господарства є неточним, у менш розвинутій і складній формі воно наявне і в сільських населених пунктах.

Інша характеристика ЖКГ пов'язана з комплексністю галузі, яка характеризується великою кількістю підгалуззей, що входять до її складу: житлове господарство, водопостачання та водовідведення, комунальна енергетика, теплопостачання, міський електротранспорт, зовнішній міський благоустрій, дорожнє господарство, санітарне очищення міст (вуличне прибирання, будинкова очистка з утилізацією твердих побутових і харчових відходів), зелене господарство (озеленення міст, квітництво), готельне господарство, ритуальне обслуговування, ремонтно-будівельне виробництво, монтаж, капітальний ремонт та експлуатація ліфтового господарства, власна промисловість і капітальне будівництво, проектні, конструкторсько-технологічні та науково-дослідні роботи тощо.

## 1.2 Класифікації житлово-комунальних послуг

Однією з функцій ЖКГ в системі суспільного виробництва є реалізація послуг для населення [10]. При всій різноманітності послуги мають деякі загальні характеристики, які відрізняють їх від товару, а саме:

- невідчутність послуги, тобто її неможливо продемонструвати, побачити, спробувати і так далі до моменту отримання;
- невіддільність виробництва і споживання послуг, обумовлена тим, що на відміну від товарів послуги неможливо виробляти на майбутнє і зберігати;
- мінливість якості і повноти послуги, пов'язана з кваліфікацією працівників, відсутністю конкуренції, наявністю інформації, комунікацій тощо.

Ці особливості деяких видів послуг мають вплив на їх ціноутворення. Взагалі клієнтам важко порівняти якість послуг, що надаються, через їх нематеріальне втілення, навіть після їх оплати і споживання. Тому суб'єкти господарювання в подібних випадках вільніші у встановленні цін і нерідко втрачають зв'язок між ціною та якістю послуг. Якщо ж надання послуги пов'язане із створенням матеріальних продуктів, порівняння яких дозволяє враховувати якість, то у ціноутворенні останнє враховується.

На функціонування сфери послуг має вплив ступінь позаринкового регулювання її галузей. Відповідно підходи до встановлення ціни або тарифів на послуги напряму залежать від того, до якої групи ці послуги відносяться і на якому сегменті ринку реалізуються. З цих позицій можна виділити сферу житлово-комунальних послуг, враховуючи особливу соціальну категорію і ступінь регулювання тарифів.

Ще однією важливою особливістю послуг є їх миттєвість, обумовлена тим, що вони не піддаються накопиченню в запасах, – момент створення і споживання послуги збігається в часі, а можливість надання послуги не реалізується. Звідси істотні коливання об'ємів попиту і пропозиції в часі і нездатність системи збалансувати ситуацію за рахунок запасів. Ця проблема



може вирішуватися регулюванням тарифами інтенсивності попиту в часі. Для цього застосовуються різного роду знижки з тарифів на послуги, що отримуються поза періодами пікових навантажень. Таку практику у національній економіці вже застосовано у тарифах за послуги електропостачання [11].

Індивідуальний характер послуги, який визначається в результаті персональної взаємодії постачальника з клієнтом, зумовлює особливості структури і рівень витрат підприємств сфери послуг. Це вимагає розробки нормативів витрат на здійснення типових операцій і облік їх в обґрунтуванні тарифів на послуги з базовими характеристиками. Якщо доповнити такі базові тарифи системою знижок і надбавок за особливі умови виконання замовлення, то можна отримати достатньо гнучку систему ціноутворення на послуги [9]. Згідно із Законом України «Про державне регулювання у сфері комунальних послуг» органом, який здійснює контроль за комунальними тарифами, є «Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері комунальних послуг» [12].

Комунальні підприємства утворюють відокремлену важливу підгалузь ЖКГ; послуги, що надаються ними, володіють наступними властивостями:

- незамінності, тобто насущний характер споживання послуг, який не дозволяє споживачам відмовитися або скоротити їх споживання при підвищенні цін на послуги і поступити, навпаки при зниженні;
- безперервності і надійності надання послуг. Ця властивість відрізняє комунальні послуги від інших товарів і полягає в доступності споживання їх у будь-який час, коли виникає потреба;
- насичення потреб, що означає можливість задоволення потреби в послугах в повному обсязі і є одним з важливих показників якості комунального обслуговування.

Комунальні послуги є різновидом суспільних благ, за які, проте, платить кожен споживач. Суспільним благом називають товари, що споживаються колективно, і жоден споживач не може бути виключений із

споживання цих благ незалежно від того, платить він за них чи ні [10].

Суспільні блага характеризуються двома принциповими властивостями:

- несуперництво, яке полягає в тому, що збільшення числа споживачів блага не спричиняє зниження його корисності, що доставляється кожному споживачеві;
- невиключність, під якою розуміють, що обмеження доступу споживачів до більшості благ практично не можливо. Остання властивість характерна більшості комунальних послуг через особливості організації доведення їх населенню, що склалася.

Діяльність комунальних підприємств в Україні має суспільний характер, послуги споживаються колективно і мають риси суспільного блага. Споживання є сумісним навіть тоді, коли, на перший погляд воно виступає як індивідуальне.

Житлово-комунальні послуги (ЖКП) – результат господарської діяльності, спрямованої на забезпечення умов проживання і перебування осіб у жилих і нежилих приміщеннях, будинках і спорудах, комплексах будинків і споруд відповідно до нормативів, норм, стандартів, порядків і правил [3].

Вироблення та виконання житлово-комунальних послуг регламентуються стандартами, нормативами, нормами і правилами, які встановлюють комплекс якісних та кількісних показників і вимог, з урахуванням соціальних, економічних, природно-кліматичних та інших умов регіонів та населених пунктів. Основними сутнісними характеристиками житлово-комунальних послуг визначено такі:

- їх надання має соціально значущий характер, пов'язаний із відновленням трудового потенціалу населення, задоволенням соціально-гігієнічних та інших потреб громадян;
- житлово-комунальні послуги надаються населенню в місцях їх постійного або тимчасового перебування;
- надання житлово-комунальних послуг, як правило, супроводжується поставкою певних видів товарів та має певною мірою централізований

характер;

- при визначенні вартості та стандартів якості житлово-комунальних послуг значну роль відіграють державні органи та громадські організації;
- їх надання обмежується переважно містами та населеними пунктами міського типу;
- житлово-комунальні послуги створюють комфортні умови проживання, сприяють життєзабезпеченню та підтриманню необхідного санітарного стану міст та інших населених пунктів.

Згідно Закону України «Про житлово-комунальні послуги» [10] ЖКП залежно від функціонального призначення поділяються на:

- комунальні послуги;
- послуги з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій;
- послуги з управління будинком, спорудою або групою будинків;
- послуги з ремонту приміщень, будинків, споруд.

До комунальних послуг відносять:

- централізоване постачання холодної води — забезпечення споживачів холодною водою за допомогою комплексу об'єктів, споруд, розподільних водопровідних мереж, пов'язаних єдиним технологічним процесом виробництва та транспортування холодної води;
- централізоване водовідведення (каналізація) — господарська діяльність із відведення та очищення комунальних та інших стічних вод за допомогою комплексу об'єктів, споруд, колекторів, трубопроводів, пов'язаних єдиним технологічним процесом;
- централізоване опалення — забезпечення постачання споживачам теплової енергії за допомогою комплексу об'єктів, споруд, котельень, бойлерів, трубопроводів, пов'язаних єдиним технологічним процесом;
- централізоване постачання гарячої води — забезпечення споживачів гарячою водою за допомогою комплексу об'єктів, споруд, розподільних водопровідних мереж, пов'язаних єдиним технологічним процесом виробництва та транспортування гарячої води;

- електропостачання;
- газопостачання — реалізація природного або скрапленого газу шляхом транспортування його до споживача, обслуговування внутрішньобудинкових систем газопостачання;
- вивезення побутових відходів тощо.

Так, наприклад, взаємовідносини між підприємством з централізованого водопостачання та споживачем мають встановлюватися за допомогою договору на надання послуги централізованого водопостачання. Одночасно внутрішньобудинкові водопровідні мережі можуть, за договором, обслуговуватись підприємством з централізованого водопостачання та відповідно перебувати на його балансі. У зв'язку з цим складовою частиною послуги з централізованого водопостачання може бути обслуговування та ремонт внутрішньобудинкових водопровідних мереж.

Обслуговування та ремонт внутрішньобудинкових водопровідних мереж, договірна робота та адміністрування розрахунків між підприємством централізованого водопостачання та споживачами разом складають послугу водопостачання. Послуга водопостачання у цих випадках є складовою послуги з централізованого водопостачання.

До послуг з управління будинком, спорудою або групою будинків входять:

- балансоутримання;
- укладання договорів на виконання послуг;
- контроль виконання договорів.

Послуги з ремонту приміщень, будинків, споруд включають:

- заміну та посилення елементів конструкцій та мереж;
- реконструкцію зазначених конструкцій та мереж;
- відновлення несучої спроможності несучих елементів конструкцій..

Склад послуг з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій встановлюється Примірним переліком послуг з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій та послуг з ремонту

приміщень, будинків, споруд, затверджених наказом Державного комітету України з питань ЖКГ [13]. У Примірному переліку послуг з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій та послуг з ремонту приміщень, будинків, споруд послуги поділяються на дві категорії:

- утримання будинків та споруд та прибудинкових територій;
- капітальний ремонт.

Деяку іншу класифікацію послуг з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій передбачено Типовим переліком послуг з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій [14]. Примірні переліки житлово-комунальних послуг та їх склад залежно від функціонального призначення визначаються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері житлово-комунального господарства.

Стаття 14 Закону України «Про житлово-комунальні послуги» за порядком затвердження цін/тарифів на житлово-комунальні послуги поділяє ЖКП на три групи:

- перша група – житлово-комунальні послуги, ціни/тарифи на які затверджують уповноважені центральні органи виконавчої влади, а у випадках, передбачених законом, – національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері комунальних послуг та національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики;
- друга група – житлово-комунальні послуги, ціни/тарифи на які затверджують органи місцевого самоврядування для надання на відповідній території;
- третя група – житлово-комунальні послуги, ціни/тарифи на які визначаються виключно за договором (домовленістю сторін).

Окрім передбаченої Законом класифікації ЖКП, існує класифікація на основні житлово-комунальні послуги та додаткові. Основні житлово-комунальні послуги надаються в обов'язковому порядку і забезпечують необхідну впорядкованість житлових будинків, житлових і допоміжних

приміщень, прибудинкової території відповідно до умов конкретного населеного пункту. Перелік таких послуг визначається Верховною Радою України. Додаткові житлово-комунальні послуги надаються за договором між виконавцем і споживачем.

Розподіл ЖКП здійснюють також за наявністю конкурентних засад:

- ЖКП, які надаються природними монополіями (водопостачання, водовідведення, теплопостачання, електропостачання, газопостачання);
- ЖКП, які надаються на конкурентних засадах (утримання житла і прибудинкових територій, обслуговування ліфтів, збір, вивезення та утилізація відходів).

Якщо на конкурентному ринку вже виникають ознаки боротьби (проводяться конкурси, споживачу надана можливість обирати надавача послуг), яка змушує виробників підвищувати якість своїх послуг, то в сфері природних монополій відсутні такі економічні дії й прагнення. Саме в цьому й полягає головна причина технологічної зношеності й застарілості національних природних монополій у сфері Ж, що також, в свою чергу, зумовлює високу собівартість, витратність і низьку якість їхньої продукції і послуг. Регулювання діяльності природних монополій здійснює в Україні Національна комісія з регулювання природних монополій у сфері комунальних послуг, яка була створена 9 липня 2010 року. Правові засади організації діяльності Національної комісії визначено у Законі «Про Національну комісію регулювання ринку комунальних послуг України» [15].

Житлово-комунальні послуги також поділяють за видами на:

- санітарно-технічні (постачання води, каналізація, вивезення й знешкодження відходів і сміття, прибирання території населеного пункту, утримання місць загального користування, чищення димоходів, здійснення протипожежних заходів, дезінфекція та ін.);
- теплоенергетичні (електро-, газо- і теплопостачання та ін.);
- квартирні (капітальний ремонт будинків, споруд, обладнання, поточний ремонт житлового фонду, у т.ч. профілактичний та непередбачений,

експлуатація, утримання, обслуговування ліфтів та ін.;

- транспортно-комунальні (проїзд у міському транспорті, в т.ч. приватному, ремонт доріг);

- готельні (надання умов для проживання, харчування клієнтів, доставка речей, квитків та ін.).

Узагальнена класифікація послуг ЖКГ наведена в таблиці 1.1

Таким чином, житлово-комунальне господарство має розгалужену систему житлово-комунальних послуг, які взаємопов'язані між собою та спрямовані на задоволення потреб населення відповідно вимогам теперішнього часу.

### 1.3 Проблеми житлово-комунального господарства України

Незважаючи на те, що проблеми функціонування житлово-комунального комплексу постійно перебувають у фокусі пильної уваги органів державного управління України, проте серйозних позитивних зрушень у цій сфері досі не відбулося. Пояснюється така ситуація тим, що система ЖКГ є інфраструктурною складовою системи державного управління та місцевого самоврядування, проте інвестується за остаточним принципом. Це, у першу чергу, склалося внаслідок недолугого розподілу повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, коли на державному рівні практично не розглядаються, а отже, і не вирішуються питання, пов'язані з діяльністю житлово-комунального господарства, а їх вирішення повністю перекладено на плечі та фінансово-економічні бази органів місцевого самоврядування – місцеві ради. Основні об'єкти житлово-комунального господарства знаходяться у власності територіальних громад і безпосередньо знаходяться у сфері управління органів місцевого самоврядування.

За таких умов говорити про повноцінне фінансування потреб житлово-комунального господарства навіть не доводиться.

## Класифікація житлово-комунальних послуг

№ пп	Класифікаційна ознака	Зміст послуг
1	За функціональним призначення	Комунальні послуги (централізоване постачання холодної та гарячої води, водовідведення, газо- та електропостачання, централізоване опалення, а також вивезення побутових відходів тощо)
		Послуги з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій (прибирання внутрішньобудинкових приміщень та прибудинкової території, санітарно-технічне обслуговування, обслуговування внутрішньобудинкових мереж, утримання ліфтів, освітлення місць загального користування, поточний ремонт, вивезення побутових відходів тощо)
		Послуги з управління будинком, спорудою або групою будинків (балансоутримання, укладання договорів на виконання послуг, контроль виконання умов договору тощо)
		Послуги з ремонту приміщень, будинків, споруд (заміна та підсилення елементів конструкцій та мереж, їх реконструкція, відновлення несучої спроможності несучих елементів конструкцій тощо)
2	За порядком затвердження цін/тарифів	Послуги, ціни/тарифи на які затверджують спеціально уповноважені центральні органи виконавчої влади
		Послуги, ціни/тарифи на які затверджують органи місцевого самоврядування для надання на відповідній території
		Послуги, ціни/тарифи на які визначаються виключно за договором (домовленістю сторін).
3	За наявністю конкурентних засад	Послуги, які надаються природними монополіями (водопостачання, водовідведення, теплопостачання, електропостачання, газопостачання)
		Послуги, які надаються на конкурентних засадах (утримання житла і прибудинкових територій, обслуговування ліфтів, збір, вивезення та утилізація відходів)
4	За видами	Санітарно-технічні (постачання води, каналізація, вивезення й знешкодження відходів і сміття, прибирання території населеного пункту, утримання місць загального користування, чищення димоходів, здійснення протипожежних заходів, дезінфекція та ін.)
		Теплоенергетичні (електро-, газо- і теплопостачання та ін.)
		Квартирні (капітальний ремонт будинків, споруд, обладнання, поточний ремонт житлового фонду, у т.ч. профілактичний та непередбачений, експлуатація, утримання, обслуговування ліфтів та ін.)
		Транспортно-комунальні (проїзд у міському транспорті, в т.ч. приватному, ремонт доріг)
		Готельні (надання умов для проживання, харчування клієнтів, доставка речей, квитків та ін.)



Складається порочна практика, коли підприємства галузі не мають достатніх обігових коштів для утримання в належному стані комунальних споруд, мереж, устаткування, погіршується технічний стан основних фондів, збільшуються питомі втрати та непродуктивні витрати матеріальних та енергетичних ресурсів, як наслідок – знижується рівень та якість комунальних послуг, що викликає обґрунтоване незадоволення населення і, відповідно, зменшення обсягів платежів.

Монополізм комунальних підприємств, нерозвиненість цивільно-правових механізмів відповідальності за кількість і якість послуг, які сьогодні перебувають на безпрецедентно низькому рівні, не дозволяють ефективно захищати інтереси споживачів [8].

Зростання економіки держави, розв'язання соціально-економічних проблем населення багато в чому залежать від проведення житлово-комунальних реформ. З одного боку, ЖКГ є сферою матеріального виробництва послуг, і тому необхідно стимулювати розвиток ринкових відносин у цій галузі. З іншого боку, послуги ЖКГ служать задоволенню потреб людей, і держава зобов'язана забезпечити соціальний захист їх інтересів. Для країн з соціально-орієнтованою ринковою економікою ця сфера є пріоритетною і реалізується не тільки в положеннях державних програм з соціально-економічного розвитку, а й у конкретній практиці здійснення соціальної політики.

В Україні з моменту проголошення її незалежності не було жодного уряду, який би не ставив своїм завданням поліпшити ситуацію у житлово-комунальному господарстві. Проте відсутність системного підходу до організації заходів з реформування галузі призвела до його критичного стану та небезпеки для життєдіяльності громадян і суспільства.

До системних проблем житлово-комунального господарства слід віднести такі:

1. Критичний фінансово-економічний стан підприємств ЖКГ, зростання заборгованості населення перед підприємствами галузі.

2. Застаріла й неефективна система управління експлуатацією житла підприємствами ЖКГ і регулювання природних монополій.
3. Кризовий технічний стан основних фондів.
4. Невідповідність якості житлово-комунальних послуг потребам споживачів і технічним стандартам (наприклад, у майже трьохстах населених пунктах питна вода не відповідає вимогам стандарту якості).

За даними, наведеними в [3], сьогодні потреба в капітальному ремонті житлового фонду задовольняється лише на 25%. Тільки чверть багатопверхових будинків мають лічильники теплової енергії та лічильники води. На підприємствах комунальної теплоенергетики понад 40% тепломереж відпрацювали нормативний термін і потребують негайної заміни, а у водопровідно-каналізаційному господарстві повністю відпрацювали свій нормативний термін 30% об'єктів і в аварійному стані перебувають понад 40% водогінних мереж, значно зросла кількість поривів на водогінних мережах; у більшості міст питна вода подається за графіком. У міському електротранспорті близько 90% наявного парку трамваїв і тролейбусів відпрацювали нормативний термін експлуатації й підлягають списанню; близько 15% контактних і кабельних мереж вимагають заміни. Також у незадовільному стані перебувають дорожні мережі населених пунктів, 70% яких потребують капітального ремонту й реконструкції. Проблемним залишається санітарне очищення міст. Так, близько 70% побутових смітників заповнені повністю, тому негайною є потреба в будівництві нових. Зношеність парку сміттєвозів становить понад 60% [11].

Наростання кризових тенденцій у сфері житлово-комунального господарства, перетворення їх в один з основних чинників зростання соціальної напруги в Україні і загрози підтримки нормального життєзабезпечення є незаперечним фактом. Домінуючою тенденцією за останні роки в галузі стало різке зростання тарифів і падіння оплати населенням послуг ЖКГ.

Вагомим чинником, що негативно позначається на ефективності

діяльності підприємств житлово-комунального господарства є незадовільний стан інфраструктури. Головною причиною цього є брак коштів на фінансування інфраструктурних проектів. Вирішенням цієї проблеми почали займатися не лише національні уряди, а й міжнародні організації. Та, незважаючи на всі зусилля, державна політика у сфері інфраструктури залишається малоефективною.

З точки зору економічної науки, у сфері ЖКГ завжди присутні два види проблем: питання щодо прав власності та ринкової влади (природної монополії). У випадку колективної власності також з'являється проблема колективних дій «часто також додатково поглиблена через різноманітність мешканців та, відповідно, керування спільним ресурсом. У зв'язку з цим правовідносини та регулювання у сфері ЖКГ покликані збалансувати два взаємопов'язані види відносин: відносини власності та регулювання природних монополій.

Відносини власності встановлюють симетрію прав, обов'язків та відповідальності щодо об'єктів, які забезпечують придатність власне житла (наприклад, квартир) для проживання. Стан під'їздів, дахів, стін, прибудинкових територій, технічне оснащення будинків - все це значною мірою визначає якість життя мешканців та ринкову вартість житла. Але на сьогодні фактичні права власності на ці об'єкти здебільшого розмиті (належать невідомо кому) або ж зосереджені у структур, мало зацікавлених у задоволенні потреб мешканців. Реформи мають створити ефективні механізми такої зацікавленості.

Регулювання природних монополій покликане запобігти зловживанню монопольним становищем з боку постачальників послуг водопостачання, каналізації, тепло-, електро- та газопостачання. Проблема полягає у тому, що ці послуги є предметами першої необхідності, і, водночас, замінники (субститути) для них або відсутні взагалі (як для каналізації), або дорогі та незручні (як з водою), або належать до того ж самого переліку (як з автономним опаленням або використанням електроенергії замість газу). У

такій ситуації ці послуги купуватимуть навіть за дуже високу ціну, можливо менше, якщо для цього є технічна можливість. Попит є нееластичним по відношенню до ціни, а це стимулює монополіста завищувати ціну та зменшувати обсяг виробництва [16].

На сучасному етапі розвитку очевидною стає необхідність радикальних рішень, що дозволили б зберегти соціально прийнятний рівень навантаження на бюджети домогосподарств з боку житлово-комунальних тарифів, і водночас забезпечити належну якість надання послуг та запобігти наростаючому фізичному руйнуванню інфраструктури ЖКГ. При цьому слід наголосити, що вихідною причиною низької ефективності діяльності ЖКГ є зазвичай не неефективний менеджмент, а технологічна застарілість, обумовлена тривалою загальною для всієї національної економіки «інвестиційною паузою», зтяжний характер якої посилюється для підприємств галузі через політизацію тарифоутворення. В даній ситуації спроби впровадження тарифів, що враховують необхідність повного відшкодування собівартості послуг та накопичення інвестиційних ресурсів для розвитку галузі, призводить до цінових диспропорцій, що є неприйнятними з огляду на низьку платоспроможність споживачів [2].

Крім того, багато проблем ЖКГ обумовлені його деструктивним впливом на стан довкілля. Отже, вони мають вирішуватись, перш за все, за рахунок реформування галузі на засадах сталого розвитку.

#### 1.4 Сталий розвиток ЖКГ

Інтенсивне споживання та нераціональне використання природних ресурсів, утворення великої кількості відходів в результаті виробничо-господарської діяльності призвело до виникнення негативних змін в навколишньому природному середовищі. Головним винуватцем цього є виробнича сфера, а саме металургія, енергетика, вугільна промисловість. Та не останню роль в екологодеструктивній діяльності відіграє і житлово-

комунальна галузь, яка забезпечує першочергові потреби населення та сприяє створенню необхідних умов для функціонування інших галузей.

Сьогоднішній стан ЖКГ є результатом успадкованого від колишнього СРСР неефективного ресурсовитратного управління, що, по-перше, гальмує розвиток галузі, а по-друге, деструктивно впливає на стан навколишнього природного середовища.

Екологодеструктивну діяльність ЖКГ можна розглядати з двох позицій: споживання природних ресурсів та забруднення навколишнього природного середовища відходами, викидами та скидами.

ЖКГ має надзвичайно високу ресурсо- та енергоємність: за обсягами водоспоживання (25,8%) займає друге місце після промисловості [17], за обсягами енергоспоживання – третє місце після енергетики і чорної металургії.

Найбільш значний екологодеструктивний вплив галузі проявляється в «даремних» витратах, про що свідчать наступні дані:

- витрати в системах водопостачання сягають 30–40%, а в деяких регіонах перевищують 50% [18];
- питомі витрати енергоресурсів на виробництво 1 Гкал теплової енергії складають 185–190 кг у.п., у той час як середньосвітовий показник – 140–150 кг у.п., фактичні втрати на транспортування теплової енергії в мережах сягають 30% (нормативні втрати не повинні перевищувати 13%) [19];
- витрати енергоресурсів на одного мешканця житлового фонду в Україні у 2,5–2,7 рази вищі, ніж у країнах ЄС [19].

У містах і селищах міського типу України щороку утворюється близько 40 млн. м<sup>3</sup> сміття, а більшість звалищ, на які вивозяться тверді побутові відходи, заповнена на 90% і не відповідають вимогам екологічної безпеки [17]. Через погіршення стану каналізаційної системи відбулося збільшення частки забруднених стічних вод у загальному водовідведенні, наприклад, з 22% (1992 р.) до 31% (2003 р.).

Отже, ЖКГ потребує проведення заходів організаційного, правового, фінансового і технічного характеру для зменшення забруднення довкілля та спрямованих на раціональне використання ресурсів.

Забезпечення довгострокових перспектив розвитку галузі фахівці пов'язують з реалізацією моделі її сталого розвитку. Деякі аспекти соціо-еколого-економічного розвитку ЖКГ відображені в Загальнодержавній програмі реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки, що є продовженням програм реформування попередніх періодів (Програма реформування та розвитку житлово-комунального господарства на 2002–2005 рр. та на період до 2010 р., Загальнодержавна програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2004–2010 рр.). Даний закон [20] є основним програмним документом у житлово-комунальній сфері та визначає основні напрями реформування галузі. На жаль, практична реалізація зазначених положень відбувається досить повільно та фрагментарно. Тож, на сьогоднішній день залишається низка проблемних невіршених питань, а головне – відсутня єдина національна стратегія реформування галузі, яка б дозволила даному сектору економіки перейти на шлях сталого розвитку.

Відомо, що концепція сталого розвитку ґрунтується на основі комплексності та інтеграційності трьох компонентів, що передбачають досягнення цілей:

- екологічних (спрямовані на ефективний розподіл ресурсів у часі, який адекватно враховував би природній капітал);
- економічних (пов'язані з подальшим гармонійним розвитком виробництва, продуктивних сил суспільства);
- соціальних (передбачають підвищення добробуту населення, вирівнювання рівнів їх життя – внутрішніх і зовнішніх, поліпшення соціальних умов та стандартів).

З урахуванням зазначеного може бути обґрунтована необхідність переходу ЖКГ до сталого розвитку. По-перше, галузь є соціально

орієнтованою, оскільки головне її призначення – забезпечення людини необхідними умовами для проживання; по-друге, господарська діяльність житлово-комунальних підприємств має високий рівень навантаження на навколишнє природне середовище; по-третє, галузь є фінансово нестійкою.

Реалізація концепції сталого розвитку ЖКГ передбачає, в першу чергу, формування понятійного апарату, зокрема поняття «сталий розвиток житлово-комунального господарства» з урахуванням стратегічної спрямованості, соціальних інтересів та екологічних вимог.

Сталый розвиток житлово-комунального господарства (СР ЖКГ) – це процес забезпечення споживачів якісними та доступними житлово-комунальними послугами, що досягається шляхом узгодження економічної ефективності галузі та екологічної безпеки з метою підвищення якості життя населення. У більш вузькому розумінні СР ЖКГ потрібно розглядати через систему управління даним процесом, що передбачає формування вихідних взаємопов'язаних елементів (суб'єкти – об'єкти управління сталим розвитком галузі, цілі-орієнтири, методи та інструменти впливу) (Рис. 1.2).

Суб'єктом управління (керуючою системою) сталого розвитку галузі є держава в особі державних органів управління (президент, Міністерство з питань житлово-комунального господарства України, органи місцевого самоврядування), які за допомогою методів управління та відповідних інструментів впливають на керовану систему.

Об'єктом управління (керованою системою) сталого розвитку є підприємства і організації ЖКГ та соціо-еколого-економічні відносини, що виникають в результаті їх господарської діяльності.

Перехід до сталого розвитку змінює шкалу пріоритетів та цілей. З урахуванням наявних проблем галузі та вимог до сталого розвитку можна виділити наступні цілі: економічна ефективність, соціальний захист та екологічна безпека. Для досягнення зазначених цілей повинні використовуватися певні методи та інструменти впливу економічного та неекономічного характеру:

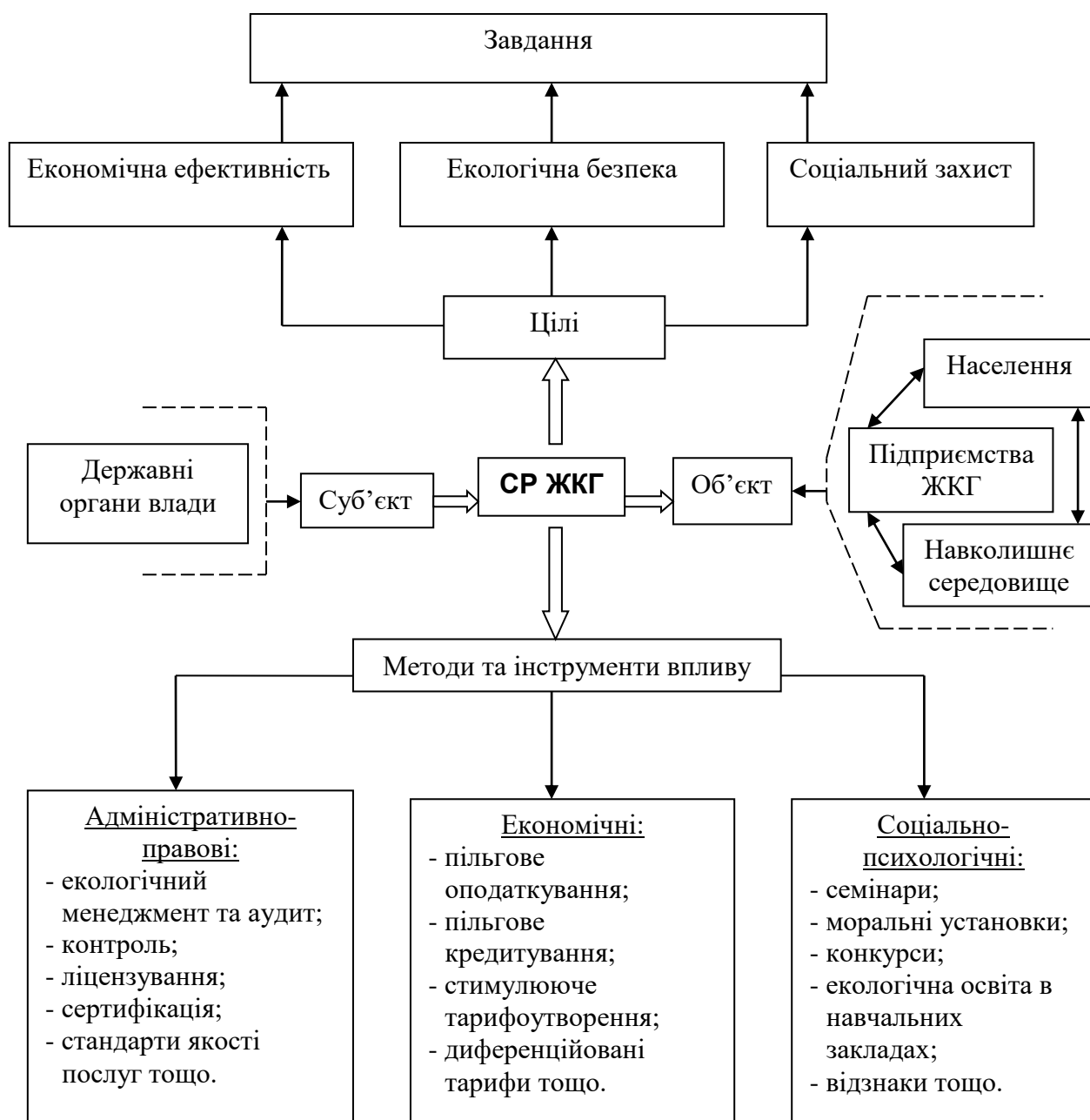


Рис. 1.2 Основні елементи управління сталим розвитком ЖКГ [21]

- адміністративно-правові, які передбачають правовий і адміністративний вплив на об'єкти регулювання певними правовими нормами (законодавчими актами, положеннями, інструкціями, наказами і розпорядженнями);
- економічні методи – прийоми і способи управління, що базуються на використанні економічних законів, економічних інтересів і показників;
- соціально-психологічні, що ґрунтуються на переконанні, традиційних



цінностей та звичаях з метою впливу на свідомість людини та заохочення її до конкретних дій.

Визначені цілі-орієнтири розвитку галузі об'єднують систему завдань трансформації господарського комплексу, які необхідно вирішувати на всіх рівнях економіки, як то наведено в таблиці 1.2.

На державному (макро) рівні розглядаються завдання щодо створення інституційно-правової бази та формування економічних стимулів для ефективної, екологічно безпечної господарської діяльності підприємств ЖКГ, на рівні підприємства (мікро-) – реструктуризація та організація підприємства. Заходи щодо створення екологічної безпеки господарської діяльності підприємств ЖКГ спрямовані на забезпечення екологічної рівноваги та охорону довкілля, а також є способом підвищення економічної ефективності підприємств та створення безпечних умов життя громадян.

Соціальний аспект сталого розвитку ЖКГ передбачає розробку заходів щодо безпечності, системності та доступності отримання житлово-комунальних послуг, інформованості населення про тарифоутворення, що дасть можливість створити систему захисту споживачів послуг, а також заходи, що дозволять захистити інтереси робітників та спеціалістів житлово-комунального сектора.

Економічна ефективність підприємств ЖКГ може бути досягнута за рахунок удосконалення існуючої системи державного управління майном ЖКГ, створення ефективної системи тарифоутворення та контролю за ним, налагодження платіжно-розрахункової дисципліни на підприємствах.

Отже, господарська діяльність житлово-комунальних підприємств супроводжується соціо-еколого-економічними суперечностями, що перешкоджають сталому розвитку всієї країни. Тож, розроблення концепції сталого розвитку ЖКГ, яка б стала основою для розроблення відповідних нормативно-правових актів і програм, є важливим державним завданням.

Перехід від існуючого стану ЖКГ до його сталого розвитку може бути реалізований шляхом впровадження наступних заходів:

## Цілі й напрями реалізації політики сталого розвитку в ЖКГ

Заходи забезпечення сталого розвитку ЖКГ	
На макрорівні	На мікрорівні
<b>Екологічні цілі</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• удосконалення нормативно-правової бази з урахуванням ресурсоощадного споживання;</li> <li>• стимулювання екологічно безпечного господарювання підприємств ЖКГ;</li> <li>• включення екологічної складової в тариф на ЖКП;</li> <li>• створення галузевих екологічних стандартів;</li> <li>• загальногалузевий облік ресурсоспоживання;</li> <li>• створення незалежної комісії щодо регулювання природоохоронної діяльності суб'єктів господарювання;</li> <li>• стимулювання населення до ресурсозбереження в домогосподарствах;</li> <li>• формування у населення екологічної культури.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поглиблення знань робітників в області екології;</li> <li>• екологоорієнтована модернізація основних фондів та технологічних процесів;</li> <li>• облік споживання ресурсів в господарській діяльності.</li> </ul>
<b>Соціальні цілі</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• підтримка споживачів з низьким рівнем доходів;</li> <li>• забезпечення рівних можливостей доступу споживачів до отримання всіх видів ЖКП;</li> <li>• встановлення гарантованих стандартів якості ЖКП;</li> <li>• створення незалежної комісії щодо регулювання якості ЖКП;</li> <li>• інформування населення через засоби масової інформації про господарську діяльність підприємств, в т.ч. щодо тарифоутворення на ЖКП;</li> <li>• доступ до інформації щодо гарантів забезпечення ЖКП.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• компенсація споживачам ЖКП за отримання неякісних послуг;</li> <li>• відповідність ЖКП до встановлених гарантованих стандартів;</li> <li>• покращення умов праці робітників, наближення до міжнародних стандартів організації праці;</li> <li>• забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;</li> <li>• доступ до інформації щодо тарифоутворення.</li> </ul>
<b>Економічні цілі</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• організаційно-адміністративний розподіл функцій державного контролю та управління;</li> <li>• підготовка фахівців різних спеціальностей в житлово-комунальній сфері;</li> <li>• забезпечення чесної конкуренції за право надавати ЖКП;</li> <li>• сприяння у впровадженні інноваційних технологій;</li> <li>• контроль за суб'єктами природної монополії;</li> <li>• впровадження стимулюючих методів тарифоутворення на ЖКП.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• реструктуризація боргів;</li> <li>• забезпечення розрахунково-платіжної дисципліни;</li> <li>• забезпечення самоокупності суб'єктів природних монополій.</li> </ul>

- заміна технологій виробничих процесів;
- впровадження міжнародних соціально-екологічних стандартів;
- підвищення екологічної свідомості, мислення та відповідальності кожного громадянина України.

Реалізація запропонованих заходів дасть змогу мінімізувати негативні наслідки господарської діяльності підприємств ЖКГ, підвищити рівень обслуговування споживачів житлово-комунальних послуг, структурувати відносини «держава – підприємство – населення».

## 2 АУТСОРСИНГ ЯК НОВІТНІЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

### 2.1 Сутність та актуальність аутсорсингу

У сучасних працях з економіки та менеджменту вчені подають багато визначень терміна «аутсорсинг», але всі вони або вузькі, застосовувані лише для однієї-двох галузей, або дуже загальні. Формально аутсорсинг є передачею підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства. З точки зору організаційно-економічних відносин, аутсорсинг - це організаційне рішення, яке полягає в розподілі функцій бізнес-системи відповідно до принципу: «залишаю для себе тільки те, що можу робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших».

Найчастіше аутсорсинг трактується як:

- використання послуг сторонньої компанії для виконання своїх управлінських завдань;
- залучення зовнішніх ресурсів для вирішення власних проблем (наприклад, розробки проектів);
- обслуговування офісної техніки або промислового обладнання компанії фахівцями зовнішньої фірми.

Таким чином, аутсорсинг - це оптимізація діяльності та зменшення витрат підприємства чи організації на базі концентрації на основних сферах діяльності і передачі вторинних або непрофільних функцій стороннім виконавцям. Аутсорсинг означає «використання зовнішніх джерел» і, зокрема, мовою бізнесу його можна визначити також як делегування певних функцій стороннім організаціям, що спеціалізуються на відповідних видах переважно управлінської діяльності. Так, у галузі маркетингу компанія може доручити зовнішній стороні виконання окремих маркетингових функцій: планування маркетингової діяльності, проведення досліджень, PR -

підтримку та інше чи координацію маркетингової діяльності загалом згідно з розробкою стратегії щодо залучення спеціалізованих організацій у разі потреби.

Види аутсорсингу класифікують залежно від сфер діяльності:

- IT-аутсорсинг;
- фінансовий;
- аутсорсинг трудових ресурсів;
- маркетинговий (або аутсорсинг маркетингових функцій);
- аутсорсинг логістики;
- аутсорсинг документообігу тощо.

Наприклад, фінансовий аутсорсинг (організація і ведення бухгалтерського обліку) найцікавіший для невеликих підприємств, що прагнуть скоротити витрати на ведення власної бухгалтерії. Фінансовий аутсорсинг може охоплювати такі елементи:

- робота з банком (виписки за рахунком, платіжні документи тощо);
- контроль і надання практичної допомоги в складанні первинних облікових документів і договорів;
- ведення синтетичного бухгалтерського обліку;
- підготовка і здача всієї звітності (квартальної та річної);
- експертиза стану і постановка (відновлення) бухгалтерського обліку, розробка облікової політики, ведення бухгалтерського обліку за всіма реєстрами і його інтегрування в систему фінансового й управлінського обліку підприємства;
- впровадження і підтримка фінансово-організаційних схем, що дають змогу оптимізувати податкові виплати.

Проте на даний час класифікація форм і видів аутсорсингу не усталилася, так як відносини між компанією-замовником і виконавцем в рамках конкретних угод можуть мати значні відмінності, цьому можуть бути різні причини (поява нових форм взаємин, швидкі темпи розвитку певного сектора бізнесу, законодавчі обмеження тощо).

Відповідно до критеріїв класифікації розрізняють:

1. По країні – виробнику

- іншоринг (коли робота здійснюється іншою компанією, але всередині країни);
- офшоринг (коли розробка направляється в іншу країну).

2. За видом діяльності :

- виробничий аутсорсинг;
- невиробничий аутсорсинг( аутсорсинг бізнес-процесів);
- аутсорсинг інформаційних технологій.

3. За формою організації спільної діяльності:

- зовнішній і внутрішній аутсорсинг;
- повний і частковий аутсорсинг.

4. По відношенню до профільної діяльності:

- аутсорсинг основних процесів;
- аутсорсинг допоміжних процесів.

5. У відповідності з функціями менеджменту:

- аутсорсинг організації;
- аутсорсинг контролю;
- аутсорсинг планування;
- аутсорсинг мотивації.

Аутсорсинг швидкими темпами розвивається в усьому світі. Відповідно до опитування, проведеного компанією "СВР", 2000 найбільших світових компаній дедалі більше застосовують маркетинговий аутсорсинг і керування проектами як довготермінове й економічно високоефективне рішення. Спостерігається збільшення ролі консалтингових послуг і зовнішнього керування в проектному управлінні компаній [22].

Термін «аутсорсинг» (*outsourcing*) походить від англійського «*outsideresourceusing*» – використання зовнішніх ресурсів. Введення цього терміна в теорію менеджменту деякі інші вчені пов'язують із використанням ресурсів зовнішніх організацій або провайдерів в галузі інформаційних

технологій. Початок «епохи аутсорсингу» відносять до 60-х рр. XX ст., а саме – до 1962 року, коли було засновано Electronic Data System Corporation (EDS) – американську компанію, що надає послуги в сфері інформаційних технологій і має свої представництва в 86 країнах світу.

Незважаючи на широке застосування аутсорсингу в бізнес-практиці, саме визначення нової концепції управління бізнесом офіційно було введено лише у 1989 році, коли компанія Eastman Kodak найняла сторонні організації для купівлі, запуску та супроводження своїх систем обробки інформації. До 2001 року аутсорсингом вважалося лише передавання інформаційних функцій на виконання зовнішнім підрядникам, яке на сьогодні окреслює лише один із видів аутсорсингу, так званий ІТ-аутсорсинг.

За даними експертів, в 1998 році обсяг світового ринку аутсорсингу складав 99 млрд. дол. США, а в 2003 його обсяги досягли вже 151 млрд. найбільшим попитом на ринку користають послуги ІТ-аутсорсерів, які укладають контракти вартістю від 100 млн. до 4 млрд. дол. США тривалістю 5-10 років. Згідно даних Gartner Group, аутсорсинг в ІТ-сфері розвивається зростаючими темпами, і в найближчій перспективі його щорічний світовий приріст досягне 50%. Позиції лідера на цьому ринку займають США та країни Західної Європи, у яких даний вид послуг в 2005 році оцінювався в 160 і 72 млрд. дол. США відповідно. Того ж року американські компанії витратили на зарубіжний ІТ-аутсорсинг понад 17,6 млрд. дол. США, що більш ніж втричі перевищував показник 2000 року. Найбільш швидко зростаючими секторами ринку зарубіжного ІТ-аутсорсингу стає електронна комерція й розробка Web-програм. Ще у 2002 році 57% всіх американських фірм залучались до послуг аутсорсингу, а серед великих компаній з оборотом більше 1 млрд. дол. США цей відсоток був ще вище – 68% [23].

На разі аутсорсинг охоплює велику кількість функцій і трактується багатьма вченими по різному. В літературі зустрічається велика варіація визначення аутсорсингу, і проаналізувавши та узагальнивши їх можна навести наступне визначення, а саме, аутсорсинг – це цілеспрямоване

виокремлення найменш прибуткових чи взагалі не рентабельних бізнес процесів та їх передача стороннім організаціям що спеціалізуються в конкретній області, з метою концентрації на ключових функціях та зменшення витрат.

Отже, як правило, аутсорсинг передбачає, що стороння організація може виконати роботу більш дешево, ніж аутсорсер, або з вищою якістю. Відповідно, якщо у підприємства є можливість передачі деяких функцій які компанія аутсорсер виконує більш якісно чи дешево, це приводить до істотного скорочення витрат на виробництво кінцевого продукту, оскільки кожна сторона виконує саме ту роботу, яку краще всього уміє робити, не прикладаючи додаткових зусиль і не вкладаючи додаткових коштів в освоєння нового виду діяльності.

На відміну від послуг сервісу і технічної підтримки, що мають разовий, епізодичний, випадковий характер і обмежених початком і кінцем, на аутсорсинг, зазвичай, передаються функції з професійної підтримки безперебійної роботи окремих систем і інфраструктури на основі довгострокового контракту. Наявність бізнес-процесу є відмінною рисою аутсорсингу від різних інших форм надання послуг і абонентського обслуговування.

Аутсорсинг дозволяє замінити частину постійних витрат змінними, що виправдане при низькому завантаженню підрозділів підприємства. Також слід розуміти, що підприємство, яке надає послуги аутсорсингу, є центром знань і досвіду і може виконувати відповідні функції більш професійно.

Для знаходження функцій, які можна передати на аутсорсинг, становить інтерес метод, що базується на матриці компетенцій аутсорсингу [24], яка наведена на Рис. 3.1. Даний метод за допомогою двохфакторного аналізу компетенцій для прийняття рішень по аутсорсингу дозволяє виділити окремі бізнес-процеси, які можуть бути передані для здійснення у зовнішнє бізнес-середовище.



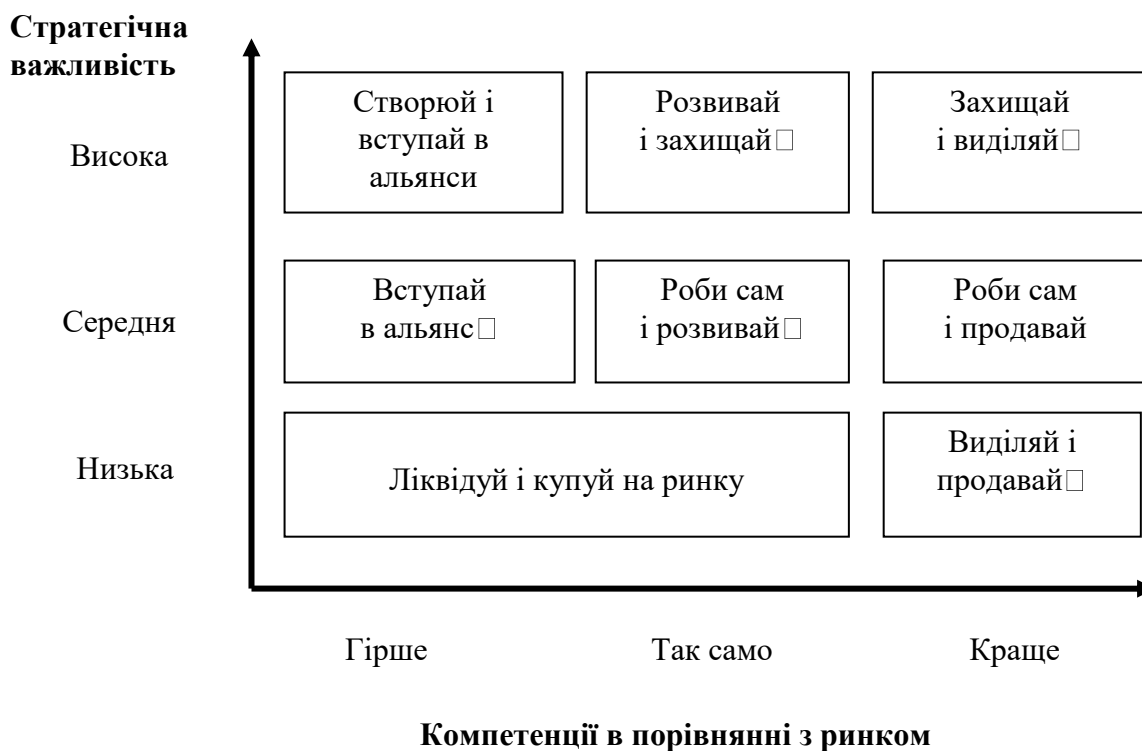


Рис. 3.1 Матриця компетенцій для прийняття рішень по аутсорсингу

Для підприємств найбільш стабільними та пріоритетними є процеси основного виробництва, а інші, до яких, в першу чергу, можна віднести інфраструктурні, можуть бути передані на аутсорсинг. Виділяють три основні причини переходу на аутсорсинг: бажання сконцентруватися на основному виді діяльності, підвищити якість виконання непрофільних бізнес-процесів, добитися зниження витрат на їх виконання.

Традиційними для передачі на аутсорсинг є :

- бізнес-процеси, які тісно зв'язані з виробництвом, але є забезпечувальними (енергетичне господарство, виробництво оснащення, організація транспортного забезпечення, ремонтних і інших допоміжних робіт, логістичні процеси);
- бізнес-процеси, важливі для розвитку бізнесу компаній, але потребуючі відповідного устаткування і спеціалізованої підготовки співробітників, що виконують цю роботу (ІТ, маркетинг, реклама, бухгалтерські і юридичні послуги, підбір і навчання персоналу);

- бізнес-процеси, що не вимагають високої кваліфікації, але займають багато робочого часу і монотонні по характері робіт (введення великих обсягів інформації в бази даних, некваліфікована ручна праця на виробництві, прибирання приміщень, кур'єрські послуги і т.д.).

Однак одним напрямків аутсорсингу, що найбільш динамічно розвивається у сучасній світовій економіці є аутсорсинг виробництва, який представляє собою елемент стратегії підприємства, завдяки якому воно на тривалий термін передає сторонній організації цілком функцію виробництва окремих складових своєї продукції або операції по забезпеченню виробництва, тобто окремий бізнес-процес. Для того, щоб утриматися на ринку компанії вимушені сконцентрувати свої зусилля й ресурси винятково на профільних функціях –«ядрі бізнесу». Крім того, змінюється погляд на джерела конкурентних переваг компанії. Якщо раніше головним джерелом конкурентних переваг були властивості товару чи послуги, які пропонує компанія, то на сучасному етапі – це бізнес-процеси компанії, які лежать в основі створення цінності бізнесу. Таким чином, функціональний підхід був змінений на процесний. Це означає, що на аутсорсинг можуть передаватися будь-які функції та бізнес-процеси, а компанія залишає лише ті, які створюють максимальну цінність продукту.

Якщо головною конкурентною перевагою мережі є низькі ціни, які досягаються за рахунок чітко спланованої логістики, відсутності товарних запасів, що забезпечують більший ніж у конкурентів товарорух і швидший рух обігових коштів, то відповідно бізнес-процес, пов'язаний з розподілом товарів, є ключовим у створенні конкурентної переваги і всі свої зусилля компанія зосереджує на вдосконаленні цього процесу в супереч загальній тенденції, коли логістичну функцію передають на аутсорсинг як другорядну. Однак, враховуючи останні дослідження, українськими підприємцям виробничий аутсорсинг майже не використовується. За рахунок недосконалої інформаційної бази та юридичного підґрунтя на аутсорсинг продовжують віддавати лише другорядні функції виробництва: кол-центри, охорону,

бухгалтерію, тощо.

Особливістю аутсорсингу та його основною відмінністю від субпідряду є те, що аутсорсер має свободу вибору способу виконання цієї функції або процесу, це не є стосунки постачальник – споживач, а стратегічне партнерство, в якому кожний з партнерів хоче досягти успіху, пристосовуючи свої процеси до обслуговування процесів партнера.

В діяльності підприємств можна виділити періоди, коли суб'єкти господарювання схильні використовувати аутсорсинг [25]. До них належать:

- період структурних зрушень (розчленування/поділ, реорганізація, злиття, поглинання, розширення масштабів бізнесу;
- незадовільний рівень сервісу внутрішніх підрозділів;
- збереження конкурентоспроможності;
- при необхідності зменшення витрат;
- серйозні труднощі у власній діяльності (спад виробництва, кризові явища, загроза банкрутства тощо).

На відміну від послуг абонентського обслуговування (сервісу та підтримки), котрі носять разовий, епізодичний, випадковий характер, на аутсорсинг передаються функції професійної підтримки безперервної працездатності окремих систем та інфраструктури на основі довготермінових зв'язків. Аутсорсинг суб'єктами господарювання використовується для скорочення витрат і підвищення якості виконання окремих завдань, процесів або виробничих функцій.

Переваги аутсорсингу для користувача:

- зростання рентабельності бізнесу. Аутсорсинг дозволяє скоротити витрати на обслуговування бізнес-процесів;
- концентрація всіх зусиль на основному бізнесі. Передача супутніх бізнес-процесів на аутсорсинг дозволить направити зусилля на основну справу компанії;
- високий рівень професіоналізму. Аутсорсингова компанія спеціалізується на визначеному виді діяльності та обслуговує велику

кількість фірм, що дозволяє їй досконало розбиратися у всіх поточних питаннях і використовувати напрацьований досвід;

- надійність і стабільність. Аутсорсингова компанія несе відповідальність за роботу, яку виконує згідно з договором на обслуговування та поточним законодавством;
- гнучкість масштабів бізнесу. При збільшенні (скороченні) масштабів бізнесу підприємству необхідно буде наймати (скорочувати) працівників, нести витрати на їхнє навчання, обладнання робочого місця, платити додаткові податки, компенсації тощо, що потребує часу та додаткових витрат і може призвести до зниження мобільності бізнесу і зростанню витрат. Для аутсорсингової компанії збільшення або скорочення масштабів бізнесу користувача буде супроводжуватися лише переглядом вартості послуг, які передані на аутсорсинг.

Ризики аутсорсингу для користувача:

- загроза невиконання конфіденційності\$
- вартість аутсорсингу досить часто може бути вища за вартість ведення обліку внутрішніми працівниками;
- загроза банкрутства аутсорсингової компанії.

На прикладі наведеному далі (Табл. 2.1), можна побачити чим обслуговування за аутсорсинговою схемою краще використання штатного працівника.

Переваги аутсорсингу полягають в тому, що він дозволяє істотно знизити собівартість функцій, які «експортуються», добитися максимальної якості і надійності їх виконання. Аутсорсера мають вузьку спеціалізацію, і як наслідок великий досвід і професіоналізм, що підвищує якість, ефективність та надійність. Добре знання своїх функцій, наявність типових шаблонів, великого кількості клієнтів дозволяє аутсорсеру знижувати ціни на свої послуги. Недоліки також очевидні. Це можлива втрата контролю, витік інформації, зокрема, і до конкурентів, повна або часткова залежність від аутсорсера. З огляду на це, застосування схем аутсорсингу повинно виконуватися грамотним і досвідченим персоналом і керівництвом, не слід

повністю довіряти аутсорсеру і покладатися виключно на його ресурси.

Починаючи з 2010 року багато великих українських компаній розпочали широке впровадження аутсорсингу в свою діяльність. Одним із флагманів є енергетичний холдинг ДТЕК. На сьогодні компанія пропонує малому і середньому бізнесу співпрацю у широкому спектрі послуг: стандартного ІТ-профілю, комунікацій, дизайну, реклами, випуску власних ЗМІ, логістичних, транспортних послуг, соціальної сфери і навіть прибирання офісних приміщень. Відповідає за всі процеси, пов'язані з аутсорсингом, окрема компанія у складі холдингу – «ДТЕК Сервіс».

Таблиця 2.1

Виконання функцій з охорони праці штатним співробітником та аутсорсинговою компанією

Робота зі штатним працівником	Робота зі спеціалізованою компанією
Заробітна плата інженера з охорони праці з досвідом роботи більше 2-х років та середніми знаннями на ринку праці становить від 1500 до 3000 грн.	Можливість вибору від 1300 грн. на місяць
Штатний працівник, як правило, спеціальної освіти саме інженера з охорони праці та ще й досвіду роботи у сучасних вимогах не має, його кваліфікація бажає бути кращою (звісно це стосується не всіх) – учбові заклади таких спеціалістів раніше не готували, а сьогодні випускають дуже мало.	Обслуговування здійснює компанія (корпорація), котра володіє досвідченими професіоналами різних профілів, а не один працівник
Один штатний працівник практично не в змозі одночасно виконувати функції служби охорони праці, пожежної, екологічної, санітарно-епідемічної і техногенної безпеки – необхідно наймати ще працівників інших профілів. Працівники служби охорони праці не можуть залучатися до виконання функцій, не передбачених Законом України "Про охорону праці"	
Утримання штатного працівника зобов'язує нести за нього в межах трудового законодавства певну відповідальність, сплачувати немалі платежі до різних фондів та податки, відпускні, лікарняні, обладнувати йому робоче місце тощо.	Не потрібні ніякі інші платежі (крім плати за послуги), обслуговування проводиться без будь яких перерв. Окрім того, витрати на охорону праці включаються в собівартість продукції.

До неї і необхідно звертатися, якщо фірма має профіль діяльності, що може бути предметом аутсорсингу. Також аутсорсерам потрібно поцікавитися, що віддає назовні металургійний гігант – компанія «Арселор-Міттал». Зокрема, йдеться про управління громадського харчування та торгівлі, що включає їдальні, буфети, овочеву базу, ділянку з виробництва ковбасних виробів, борошняний цех тощо.

«Павлоградвугілля» – виробник коксівного та енергетичного вугілля – стандартно віддає на обслуговування прибирання території та приміщень, громадське харчування, охоронні функції. Таких самих підрядників шукає і «Азовсталь», до того ж у комбінату ще й автомобільні перевезення.

«Київстар» також активно використовує у своїй діяльності підрядні організації. На аутсорсинг віддається багато процесів, починаючи з прибирання приміщень і організації їдальні, та закінчуючи випуском журналу «Твій Номер».

Втім, не лише великі корпорації можуть бути замовниками сторонніх послуг. Торговельні мережі також не проти тісної внутрішньої співпраці. Наприклад, ряд компаній, що утримують бутіки джинсового одягу Wrangler, Lee Cooper, Gap співпрацюють із приватними ательє, які можуть відкрити свою точку поруч або у приміщенні їх магазину і «не відходячи від каси» за певні кошти підшити штани, а також вести сервісний супровід придбаної речі протягом гарантійного терміну.

У схожих послугах відчують потребу і мережі взуттєвих магазинів. Зокрема, «Монарх» та «Інтертоп» не проти тісної співпраці з обслуговування взуття – гарантійний та дрібний ремонт. І аутсорсеру зиск немалий – якщо людина придбала взуття саме в такому магазині і мала справу з обслуговуючою фірмою, є високий ступінь ймовірності, що при якісному сервісі клієнт повернеться знову, формуючи постійний контингент.

Не виняток і мережі продажу техніки – їм потрібне сервісне обслуговування товарів. Але, звісно, для отримання такої пропозиції необхідно володіти необхідними сертифікатами – мати авторизований

виробником продукції дозвіл на обслуговування.

На Заході популярним різновидом аутсорсингу є медичний аутсорсинг – приватний лікар чи клініка можуть надавати свої послуги в рамках державного лікувального закладу для більшої клініки.

Крім того, західні (і деякі вітчизняні) компанії практично повністю передали стороннім спеціалістам підбір персоналу та пов'язані із цим витрати – компенсації та розрахунок податків, а також промислову та транспортну логістику.

Також на Заході стали трендом «зелені» технології, тож екоаутсорсинг (консультування і впровадження енергоефективних рішень) зараз – один з найсвіжіших трендів.

## 2.2 Доцільність використання аутсорсингу у суспільному виробництві

На сьогодні використання аутсорсингу набуває досить широкого застосування в сфері управління фінансами, як елемент що дозволяє позбутися не рентабельних частин виробництва, а отже й зниження витрат в цілому. Однак, у зв'язку з недосконалістю функціонування та недостатнім інформаційним забезпеченням на вітчизняному ринку, використання аутсорсингу викликає суперечки. Відсутність ефективних підходів та практик, пов'язаних з управлінням аутсорсинговими проектами зумовлює затримку його інтеграції на ринок. Ці проблеми є перешкодою для переймання закордонної практики використання аутсорсингу та отримання всього спектру переваг даного методу підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Отже необхідними є розробка чіткої методології і обґрунтування доцільності використання аутсорсингу як елементу зниження витрат. А також потенціалу формування та повноти використання наявних фінансових ресурсів шляхом зосередження уваги на основних функціях виробництва. Результати дослідження існуючих методик і рекомендацій з впровадження

аутсорсингу вказують на відсутність чіткого алгоритму проведення аналізу, що спирається на критерії доцільності аутсорсингу, і процедур виконання робіт. Найбільші труднощі виникають на промислових підприємствах, при розгляді питання про доцільність аутсорсингу, коли встановлюються передумови проведення реструктуризації фірми. Для того, щоб визначити доцільність передачі тієї або іншої функції на аутсорсинг, потрібно розглядати її з чотирьох аспектів [26]:

- стратегічного фокуса;
- операційної здатності;
- фінансової вигоди;
- можливості для вдосконалювання всередині підприємства.

Для визначення доцільності передачі функцій підприємства на аутсорсинг може бути використаний алгоритм, наведений на рис. 2.1.

Скорочення витрат теж є немаловажним, але не головним рушійним мотивом в аутсорсингових проектах. Перехід на аутсорсинг передусім покликаний зробити бізнес ефективнішим, відповідно економічна вигода з'явиться, як тільки правильно організований бізнес отримає додатковий прибуток. Хоч не рідкісні ситуації, коли аутсорсинг дає змогу відразу знизити витрати (і при цьому одержати якісний гарантований сервіс).

Визначити загальні критерії ефективності впровадження аутсорсингу майже неможливо, оскільки кожне підприємство має специфічні особливості функціонування, структуру виробництва, персоналу тощо. Отже рішення про використання аутсорсингу має бути розглянуте та обґрунтоване в кожному конкретному випадку.

Зі зростанням експансії міжнародних компаній на вітчизняний ринок більшість компаній розуміє переваги переходу на аутсорсинг, але темпи розвитку та глибина використання даного інструмента досі залишаються незначними. Дотепер у зародковому стані перебувають послуги по повній передачі на аутсорсинг важливих для компанії бізнес-процесів, таких як закупівлі або логістика.

Сьогодні структура вітчизняного ринку аутсорсингу виглядає так:



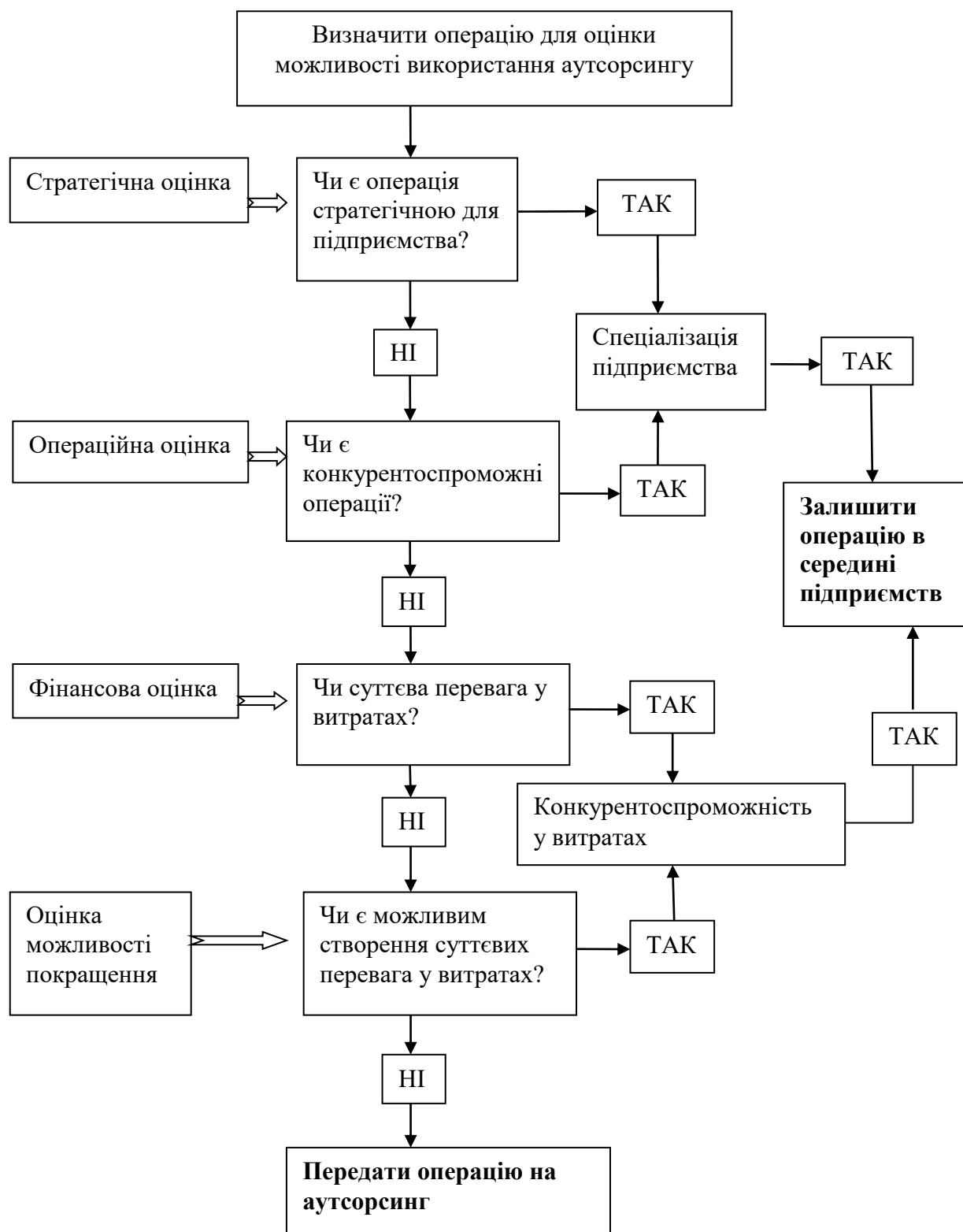


Рис. 2.1. Алгоритм визначення доцільності передачі господарських функцій на аутсорсинг

- Послуги з обробки інформації – 56 %;
- Аутсорсинг бізнес-процесів – 30 %;
- Інше - 4%.

Серед основних факторів гальмування розвитку вітчизняного ринку аутсорсингу можна зазначити такі:

- зниження економічних стимулів до використання аутсорсингу в умовах промислового росту, за винятком завдання «зрізання» за рахунок аутсорсингу виробничих піків, коли власні потужності повністю завантажені;
- недостатність на ринку як і раніше невеликих і середніх компаній, що спеціалізуються на наданні аутсорсингових послуг .
- стимулювання митною політикою у низці галузей (наприклад, в електроніці) ввіз готових виробів, а не компонентів та вузлів.
- нерішучість і недостатня послідовність керівництва частини компаній у реалізації політики аутсорсингу.

Головним джерелом економії витрат за допомогою аутсорсингу є збільшення ефективності підприємства в цілому та поява можливості вивільнити відповідні організаційні, фінансові та людські ресурси, щоб розвивати нові напрями діяльності або сконцентрувати зусилля на існуючих, які потребують підвищеної уваги. Залежно від виду аутсорсингу витрати на непрофільні сфери діяльності підприємства можна зменшити на 10-40%.

На думку фахівців Інституту аутсорсингу (Outsourcing Institute, США), аутсорсинг бізнес-процесів є видом оптимізації діяльності підприємств, що динамічно розвивається; при цьому найбільше зростання спостерігається в сфері фінансів та бухгалтерського обліку.

За даним IDC, в 1998 році обсяг світового ринку аутсорсингу складав 99 млрд. дол. США, а в 2003 році його обсяги досягли 151 млрд. [27]. Проте ринки аутсорсингу кожної країни перебувають на різних етапах розвитку, їм притаманні особливості, пов'язані з методами ведення бізнесу та бізнес-культурою, що дозволяє стверджувати про необхідність врахування специфіки українського бізнесу. З іншого боку, чітко простежуються спільні

риси, які обумовлені глобальним характером економіки та стиранням кордонів між економікою країн.

Сьогодні простежується посилення тенденції до розширення європейського ринку послуг аутсорсингу. За оцінками незалежних експертів, внесок України — приблизно 500 млн. дол. США Вітчизняний ринок аутсорсингових послуг розвивається і набуває ваги. У підприємств з'являється все більше нових бізнес-завдань, вирішення яких вимагає залучення зовнішніх спеціалістів, що є однією з основних причин розвитку аутсорсингу в нашій державі.

### 2.3 Оцінка ефективності аутсорсингу інформаційних систем господарських об'єктів

Не кожне підприємство (фірма, організація) здатне утримувати власну інформаційну систему (ІС) в належному стані та розвивати її. Це пов'язано зі значними витратами на підтримку та розвиток інформаційних систем, ускладненням обчислювальної техніки [28], дефіцитом кваліфікованих кадрів, складністю своєчасного моніторингу економічним об'єктом технологічних новацій [28; 29], необхідністю впровадження новітніх технологій управління на основі ІТ [30] та ін.

ІТ-аутсорсинг, як метод вирішення складних завдань інформатизації економічного об'єкта за рахунок передачі частини функцій ІС стороннім організаціям, покликаний вирішити вказані проблеми [28-35].

Області застосування ІТ-аутсорсингу є такими:

- підтримка технічних (апаратних) і програмних засобів;
- розробка та інтеграція додатків;
- тестування програмного забезпечення;
- консалтинг і реінжиніринг;
- навчання й тренінг;
- управління інформаційними системами;

- управління комп'ютерними мережами;
- підтримка користувачів та споживачів;
- електронна комерція;
- мережі обробки даних, у тому числі «хмарні» обчислення;
- надання в оренду складних та дорогих систем управління економічними об'єктами, наприклад ERP, CRM, SCM та ін.;
- збереження даних (дата-центри).

Стрімкий розвиток ринку ІТ-аутсорсингу обумовлений насамперед тим, що ця форма організації господарської діяльності у сфері інформаційних технологій дозволяє компаніям скоротити непрямі витрати.

У світові практиці спектр ІТ-функцій, переданих на аутсорсинг, надзвичайно широкий – від розробки і впровадження корпоративних інформаційних систем, навчання та підтримки користувачів до розробки ІТ-стратегій та аутсорсингу всієї інформаційної інфраструктури компанії. Основні послуги ІТ-аутсорсингу представлені в Табл. 2.2.

Головними ресурсами ІТ-аутсорсингу вважаються:

- професійний (в аутсорсинговій компанії є фахівці кращі, ніж у компанії-замовника);

Таблиця 2.2

Послуги ІТ-аутсорсингу, що користуються найбільшим попитом [36]

Основні послуги ІТ-аутсорсингу	Відсоток респондентів, %
Веб-хостінг	45
Розвиток корпоративних ПЗ	42
Розробка прикладних програм	40
Сервіс прикладних програм	29
Системна інтеграція	25
Електронний бізнес	25
Мережеве управління	25

- виробничо-технологічний (аутсорсер має у своєму розпорядженні необхідні потужності);
- фінансово-адміністративний (аутсорсер може управляти деякими проектами й транзакціями так, щоб прискорити їх виконання і знизити витрати);
- географічний (у деяких регіонах світу робота може коштувати дешевше).

З огляду на існуючі ресурси ІТ-аутсорсингу можна визначити мотивацію його використання (Табл. 2.3).

Слід зазначити наступні основні переваги використання аутсорсингу, які отримує замовник.

На стратегічному рівні аутсорсинг дозволяє:

Таблиця 2.3

Мотиви використання ІТ-аутсорсингу [36]

Мотив	Відсоток респондентів, %
Відсутність в компанії кваліфікованого ІТ-персоналу	59
Економія витрат на розвиток ІТ	43
Недосконалість корпоративної ІТ-інфраструктури	35
Прагнення у маркетинговому успіху	27
Недосконалість власного досвіду у вирішенні ІТ-проблем	7
Інші причини	7

- сфокусувати увагу на основному бізнесі;
- зменшити необхідність інвестицій у неосновні фонди;
- гнучко реагувати на ринкові зміни (кризи, дефолти) та всередині компанії (реорганізації, реструктуризації, злиття, поглинання та ін.)

Тактичними перевагами аутсорсингу можна вважати:

- відсутність необхідності в розширенні штату компанії;

- скорочення накладних витрат, пов'язаних з функцією, що передається в аутсорсинг (вартість робочих місць, навчання співробітників, інформаційна підтримка тощо);
- гарантія професійної відповідальності, що надається аутсорсинговою компанією.

Відрізняють декілька основних моделей надання послуг аутсорсингу, зокрема, «ON-SITE CONTRACT WORKER», «PURE OFFSHORE PROJECT», «ON-SITE-OFFSHORE PROJECT» [37].

У першій моделі компанії-замовники наймають додатковий персонал з фахівців, що знаходяться в країні, із числа емігрантів або іноземців, що мають дозвіл на роботу. У цьому разі, досягається основна мета – економія на витратах на персоналі з урахуванням місця проживання й т.п. така модель працює в деяких складних проектах. Друга модель передбачає можливість більшої економії, оскільки проект виконується в країні виконавця. Обсяг збережених коштів залежить від того, чи працює виконавець прямо із замовником або чи місцевого системного інтегратора. Третя модель дозволяє уникнути труднощів у координації виконання проектів, властиві попередній моделі, оскільки команда виконавця фізично перебуває у замовника і здатна швидко і якісно реагувати на умови виконання проекту.

У варіанті ще однієї моделі аутсорсингу - «ON-SITE-ON-SHORE-OFFSHORE PROJECT» основна робота виконується віддаленим виконавцем, що «підтримується» включеними в штат представниками виконавця при створенні й тестуванні продукту, а також виділенням внутрішніх ресурсів компанії. «Включена» команда зайнята, насамперед, керуванням проектом і змінами, а також створенням і тестуванням частини загального проекту. Така модель, як правило, використовується в дуже складних проектах і поширена в Європі.

Основними гравцями на ринку офшорного програмування є Індія, Росія, Китай, Ізраїль, Румунія та Україна, в якій спостерігається стійкий та динамічний ріст однієї з найбільш високотехнологічних галузей світової

економіки. В 2005 році обсяг вітчизняного ІТ-аутсорсингу оцінювався в 250-300 млн. дол. США [37].

Аналіз публікацій, які присвячені ІТ-аутсорсингу, вказує, що проблему оцінки його ефективності досліджено недостатньо, особливо в аспекті використання ІТ-аутсорсингу для розвитку інформаційних систем економічних об'єктів, зокрема, підприємств ЖКГ.

З наведеного вище переліку областей застосування ІТ-аутсорсингу та огляду літератури можна визначити перелік складових, за якими слід оцінювати ефективність ІТ-аутсорсингу: витрати, ризики та вигоди. У якості можливих вигід, які економічний об'єкт може отримати за рахунок вивільнення коштів, розглянемо такий варіант: кошти, які вивільнено за рахунок ІТ-аутсорсингу, вкладаються у розвиток власної інформаційної системи. Так, у підприємства ЖКГ є інформаційна система, яка містить такі підсистеми:

- бухгалтерського обліку,
- управління трудовими ресурсами,
- планування та управління фінансами.

З метою вдосконалення системи управління виробництвом та надання комунальних послуг керівництво підприємства приймає рішення про необхідність розвитку інформаційної системи, який полягає у впровадженні підсистем: управління запасами матеріалів, що використовуються в ході виконання ремонтних робіт, управлінського обліку, нормування витрат праці, а також у розширенні комп'ютерної мережі. Відповідні зміни у ІС необхідно впровадити протягом 5 років: на 1–2 році впровадити підсистему управління запасами матеріалів, на 2–3 році – підсистему управлінського обліку, на 3–5 році – підсистему нормування витрат праці. Розвиток комп'ютерної мережі при цьому здійснюється протягом усіх 5 років, по мірі розвитку відповідних підсистем ІС.

Вихідні дані для проведення розрахунків питомих витрат на експлуатацію елементів інформаційної системи подано в Табл. 2.4.

## Показники інформаційної системи

№	Показник	Значення
1	Кількість персональних комп'ютерів, шт.	60
2	Кількість серверів, шт.	6
3	Кількість програм, шт.	197
4	Кількість працівників інформаційної служби, у т. ч.	
	інженери та техніки, осіб.	6
	програмісти, осіб	6
	системні адміністратори, осіб.	4
	керівництво інформаційної служби, осіб.	2

Річні витрати на обслуговування одного комп'ютера (сервера) складають 7,38 тис. грн. Річні витрати на обслуговування однієї програми дорівнюють 3,25 тис. грн. Для реалізації нових підсистем у ІС необхідно закупити 1 сервер вартістю 232 тис. грн., 20 комп'ютерів на суму 122, 6 тис. грн., мережеве обладнання на 80 тис. грн., а також програмне забезпечення (70 програм) на суму 800 тис. грн.

Якщо програми розробляти власними силами, необхідно прийняти ще 2 програмісти, що обійдеться приблизно у 120 тис. грн. У цілому необхідно витратити від 1 до 1,2 млн. грн.

Отже, згідно проведених розрахунків питомих витрат на експлуатацію нового обладнання та програмного забезпечення знадобиться приблизно 400 тис. грн. на рік. Таким чином, на 5 років реалізації проекту знадобиться від 2,8 до 3,2 млн. грн.

Аналіз отриманих результатів показує, що при використанні ІТ-аутсорсингу витрати економічного об'єкта складуть приблизно 350 тис. грн. на рік, а за 5 років реалізації проекту розвитку ІС – відповідно 1,65 млн грн. Чиста економія складе від 1,2 до 1,6 млн. грн. за весь проект, а річна економія при подальшому використанні ІТ-аутсорсингу для технічного



обслуговування комп'ютерів і серверів та налагодження програм дорівнюватиме приблизно 230 тис. грн.

Таким чином, використання ІТ-аутсорсингу забезпечує якісний розвиток інформаційної системи економічного об'єкта та економію коштів, які можливо використовувати на подальшу експлуатацію чи розвиток відповідної системи.

## 2.4 Аутсорсинг знань

Останніми роками простежується виокремлення специфічного напрямку у розвитку аутсорсингових процесів між підприємствами та організаціями різних форматів та бізнес-профілів, зокрема, аутсорсингу знань, який характеризується високими темпами поширення у бізнес-практиці зарубіжних компаній та тільки очікує на системні фундаментальні та прикладні дослідження.

Постіндустріальна епоха, настання якої позначилось докорінною зміною пріоритетів у джерелах конкурентних переваг з матеріальних і фінансових ресурсів на «невідчутні» ресурси (знання, репутацію, комунікації тощо) вимагає прийняття нових бізнес-рішень для створення конкурентних переваг. Сучасне підприємство може бути лідером лише в тому випадку, якщо воно ефективно управляє своїми знаннями. Процес введення в організації комплексної системи управління знаннями є складним, довготривалим і витратним, до того ж потребує висококваліфікованих спеціалістів і підготовлених працівників (часто різних напрямків підготовки).

Аутсорсинг знань (КРО, від *англ.* Knowledge process outsourcing) є новим напрямом розвитку аутсорсингу бізнес-процесів. На думку фахівців Інституту аутсорсингу (США), аутсорсинг бізнес-процесів є видом оптимізації діяльності підприємств, що динамічно розвивається, причому найбільше зростання спостерігається у сфері фінансів та бухгалтерського обліку. Проте останніми роками більшість науковців виділяють в

аутсорсингу бізнес-процесів поняття аутсорсингу знань. Відмітні характеристики аутсорсингу знань порівняно з іншими видами аутсорсингу - виробничого (або промислового), ІТ-аутсорсингу та аутсорсингу бізнес-процесів узагальнені в Табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Характеристика основних видів аутсорсингу

Вид аутсорсингу	Характеристика
Виробничий (промисловий) аутсорсинг	Виробництво продукції або її компонентів передається частково або цілком сторонній організації (аутсорсеру)
Аутсорсинг бізнес-процесів (ВРО)	Використання зовнішніх ресурсів, знань, досвіду, налагодженої інфраструктури постачальника послуг (аутсорсера) для організації та забезпечення власних специфічних послуг і досягнення бізнес-завдань компанії. Частіше ВРО передбачає передачу стандартизованих поточних процесів компанії
ІТ-аутсорсинг (ІТО)	Делегування зовнішній спеціалізованій компанії (аутсорсеру) вирішення питань, пов'язаних з розробкою, впровадженням і супроводом інформаційних систем як цілком на рівні інфраструктури підприємства, так і робіт, пов'язаних з розвитком і/або підтримкою функціонування окремих ділянок ІТ-системи
Аутсорсинг знань (КРО)	Сторонній організації (аутсорсеру) передаються інтелектуальноємні (засновані на знаннях) процеси

Аутсорсинг знань передбачає управління процесами, які вимагають глибокого вивчення або серйозної аналітичної обробки даних, формування і управління базами знань, які в подальшому можуть використовуватися для підтримки прийняття рішень. У такому випадку на аутсорсинг передаються інтелектуальноємні (засновані на знаннях) процеси, такі як:

- формування інтелектуальної власності та оформлення патентних заявок;
- юридичні та медичні послуги;
- навчання, консультації, дослідження та розробки в сферах фармацевтики, біотехнології, анімації та дизайну.

Аутсорсинг знань тільки починає отримувати розповсюдження на території США.

Узагальнюючи теоретичні погляди різних дослідників та практичні приклади застосування того чи іншого виду аутсорсингу, логічно зробити висновок, що з часом в «змісті» аутсорсингу відбувається своєрідне «нарощування» аналітичної складності вихідних результатів. Підприємства, які надають послуги виробничого аутсорсингу, є утіленням тенденції посилення спеціалізації виробництва; у такому випадку аутсорсер має схожу з підприємством-замовником бізнес-модель. Аутсорсинг бізнес-процесів (ВРО) передбачає виконання певних процесів, які не є ключовими для підприємства-замовника (тобто такими, що визначають його конкурентні переваги). Щодо аутсорсингу знань, то з одного боку, необхідно визнати, що КРО є різновидом ВРО, оскільки по суті спостерігається передача аутсорсеру окремих-бізнес процесів. Але високий ступінь специфічності таких процесів, їх інтелектуальноємна природа обумовлюють доцільність виокремлення КРО із ВРО (Рис. 2.2).



Рис. 2.2 Еволюція аутсорсингу бізнес-процесів (ВРО): виокремлення аутсорсингу знань (КРО) [38]

Відмітними ознаками аутсорсингу знань порівняно із «стандартним» аутсорсингом бізнес-процесів є:

- інтелектуальноємний («знаннєвий») характер бізнес-процесів на аутсорсинг;
- висока залежність конкурентних переваг підприємства-замовника від якості «знаннєвих» бізнес-процесів на аутсорсинг;
- комплексний характер послуг аутсорсера «знаннєвих» послуг, що найчастіше набуває формату готових бізнес-рішень для підприємства-замовника.

В КРО підприємство-аутсорсер не лише аналізує ситуацію в рамках компетенцій певного підрозділу чи процесу, а має відповідні можливості і повноваження для прийняття управлінських рішень (Рис. 2.3).

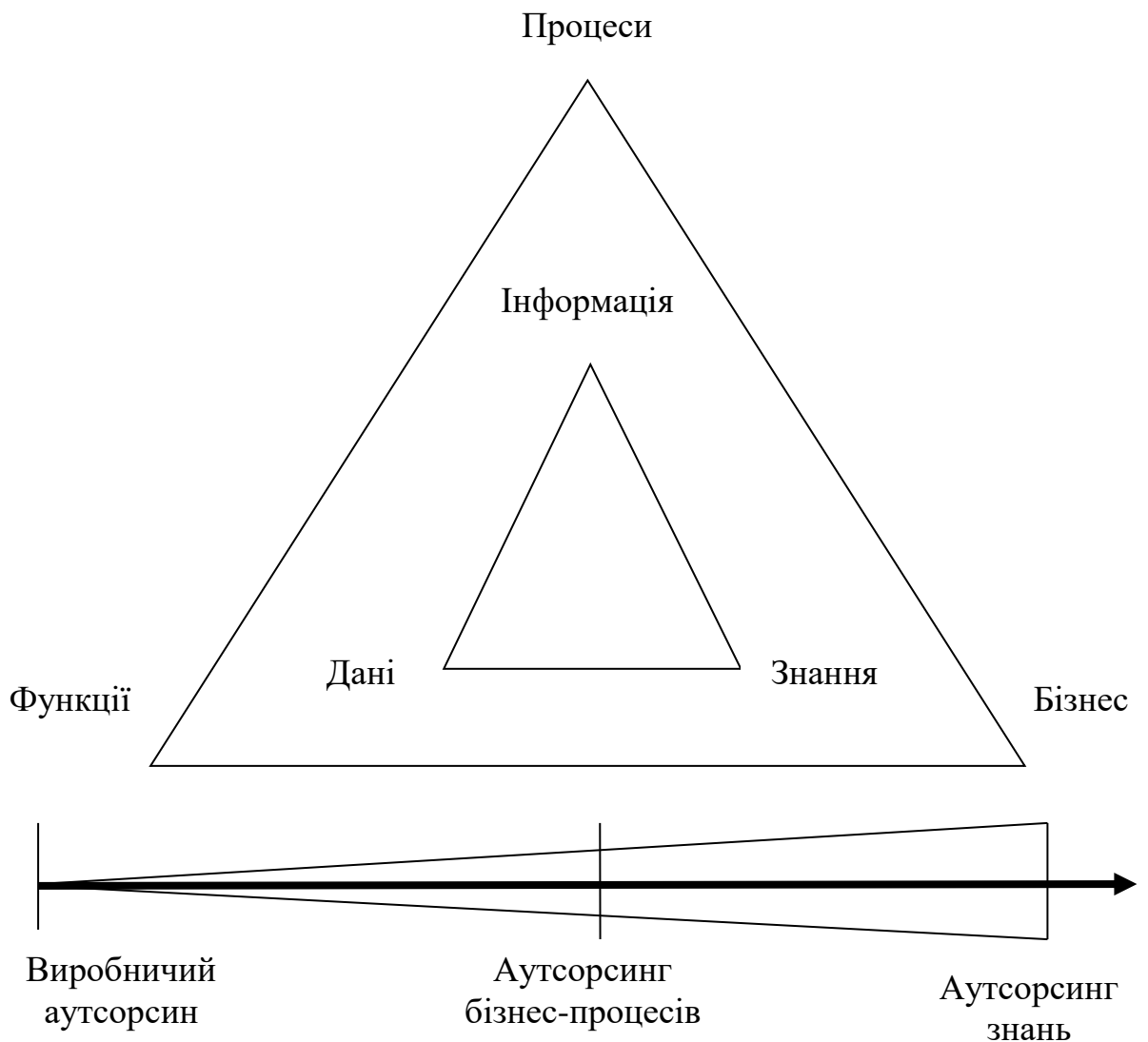


Рис. 2.3 Прирощення стратегічної цінності аутсорсингових послуг [38]

Слід підкреслити, що зі зміною складності процесу аутсорсингу, змінюються інші параметри, такі як ризиковість, гнучкість, захищеність підприємства-замовника, які мають бути враховані при виборі виду аутсорсингу. Звичайно, чим більше функцій виконує компанія-аутсорсер і чим якіснішу інформацію вона надає, тим більшою стає гнучкість підприємства, що сприяє створенню додаткових конкурентних переваг. Але, разом з тим, постає питання про захищеність інтелектуальних активів, адже, щоб отримати якісні послуги, компанія має надати конфіденційну, часто унікальну інформацію. Тому загострюється проблема пошуку надійних аутсорсингових фірм.

Незважаючи на незначний досвід поширення КРО, світовою практикою доведено такі його переваги:

1. Зниження витрат.

У сферах, які активно використовують знання (у першу чергу дослідження та розробки, аналіз даних, інтелектуальна власність), КРО дозволяє зменшити витрати на 40-50%. Найкращими країнами, в яких зосереджено «знаннєві» ресурси і які надають дешеві послуги є Індія, Китай та Росія. За даними Boston Consulting Group середня річна ставка ІТ-інженера в Індії складає 5000 дол., що становить десяту частину заробітної плати відповідного спеціаліста в США [39]. Також, до країн, які надають високоякісні послуги за низькими цінами, відносяться Філіппіни, Чилі і Мексика.

2. Залучення додаткової робочої сили.

У високорозвинених країнах існує проблема нехватки кваліфікованих працівників в наукомістких секторах. Для того, щоб дана проблема не впливала на компанії, вони передають частину своїх бізнес-процесів в країни із високою концентрацією висококваліфікованої робочої сили.

3. Підвищення гнучкості бізнесу.

Аутсорсинг дозволяє збільшити гнучкість підприємства в рамках управління людськими ресурсами та часом, що пришвидшує реагування на

зміни ринкових потреб. Це особливо важливо в умовах високої непередбачуваності соціально-економічних процесів [40].

Наряду з очевидними вигодами, КРО не позбавлений певних ризиків, зокрема:

1. Доступ сторонніх організацій до стратегічно важливої інформації.

Основою діяльності будь-якої орієнтованої на знання компанії є безпека її ресурсів. КРО передбачає передачу частини стратегічних знань іншій компанії. Уникнути ризику втрати важливих знань можна, обравши аутсорсингові компанію, яка має міжнародний сертифікат безпеки ISO 27000.

2. Обмежений контроль з боку замовника за рівнем кваліфікації персоналу та якістю роботи аутсорсингової компанії.

3. Ефективність КРО залежить від глибини партнерських відносин між замовником та аутсорсером, що швидко не досягається. Отже необхідно розробити стратегію налагодження довготривалих партнерських відносин між учасниками КРО.

З огляду на перспективи розвитку КРО в світі, слід зазначити, що найближчими роками прогнозується стрімке зростання попиту на аутсорсингові послуги. Дослідження показують, що до кінця 2015 року світова галузь аутсорсингу знань зросте до 17 млрд. дол. США порівняно з 9 млрд. у 2011 року. Щорічне зростання галузі оцінюється на рівні 24 % [41].

У той час, як інші країни переорієнтовуються на економіку знань, економічна система України ґрунтується переважно на принципах індустріальної економіки. На шляху до економіки знань окрім системних перепон в Україні бракує спеціалістів в сфері КРО, а пряме запозичення практик інших країн уявляється недоцільним. Тому потрібно шукати власних способів досягнення конкурентних переваг у постіндустріальному суспільстві.

Одним із методів вирішення даної проблеми є розвиток ринку послуг КРО. В Україні найчастіше на аутсорсинг віддаються такі функції:

- централізована обробка телефонних викликів;

- інвентаризація основних засобів, товарів та матеріалів;
- бухгалтерський та податковий облік;
- юридичне забезпечення діяльності;
- розрахунок заробітної плати співробітників;
- управління персоналом;
- інформаційні системи та управління базами даних;
- масові комунікації та PR;
- управління проектами;
- економічна та інформаційна безпека;
- логістика;
- виробництво;
- складання та тестування;
- прибирання та обслуговування;
- видавництво та друк;
- «віддалений асистент».

Україна має потужний ресурсний потенціал розвитку КРО, про що яскраво свідчать тенденції розвитку вітчизняного ІТ-аутсорсингу.

За даними [39], Україна - п'ятий за обсягом постачальник ІТ-послуг у світі, що визначається такими даними: понад 1000 компаній, що працюють в ІТ-сфері; 30 тис. випускників ВНЗ за ІТ-профілем; понад 20 тис. фахівців ІТ-сфері; місце в десятці країн за найбільшою кількістю сертифікованих ІТ-фахівців. При цьому, 70% послуг експортується в Європу або США, а 95% експортних розробок - продукти на замовлення, про українське походження яких мало хто знає.

Котрий рік поспіль Україна посідає місце в ТОП 30 країн з найбільш сприятливим кліматом для ІТ-аутсорсингу. Примітно, що саме в 2011 році Україна перемогла в номінації «Місце призначення для ІТ-аутсорсингу» в рамках European Outsourcing Excellent Awards. Перш за все, такі позитивні тенденції пов'язані з високим рівнем кваліфікації фахівців, конкурентними цінами, хорошим запасом людських ресурсів і географічним положенням

країни.

Таким чином, ІТ-аутсорсинг в Україні зростає щороку на 20-25%. За оцінками експертів у 2012 році доходи від ІТ-аутсорсингу в Україні зросли приблизно на 30%. Українські аутсорсингові компанії не стануть світовими лідерами і не вийдуть на рівень Індії або Китаю, але складуть гарну конкуренцію російським компаніям [42].

Отже, в Україні склалися об'єктивні передумови для поширення аутсорсингу знань на основі досягнень вітчизняного ІТ-аутсорсингу. Основна робота у цьому напрямку має концентруватися на розвиток внутрішнього ринку КРО:

- поширення знань про сутність та переваги КРО для вітчизняних компаній та підприємств;
- розгортання системи підготовки кадрового резерву КРО (у т.ч. на базі провідних економічних університетів країни);
- впровадження систем управління знаннями на підприємствах та організаціях тощо.

Також, поширення аутсорсингу знань має здійснюватися в сфері природокористування, тобто перспективним можна вважати розвиток екологічного аутсорсингу – форму організації господарської діяльності, яка передбачає делегування реалізації природоохоронних функцій спеціалізованим фірмам.



## 3 ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНИЙ РОЗВИТОК ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОЇ ГАЛУЗІ НА ЗАСАДАХ АУТСОРСИНГУ

### 3.1 Зелена спеціалізація аутсорсингу

Серед нових послуг, які останнім часом з'явилися на вітчизняному екологічному ринку й можуть бути надзвичайно ефективно використані в механізмах менеджменту, на особливу увагу заслуговує екологічний аутсорсинг. Його суть полягає в повній або частковій передачі функцій адміністрування природокористування та екологічної звітності особам, які не працюють на підприємстві та є спеціалістами в даній сфері. Фактично мова йде про користування послугами сторонніх спеціалістів-професіоналів замість введення власної штатної одиниці – еколога. До послуг екологічного аутсорсингу входять:

- консультування з питань природокористування;
- складання та узгодження щоквартальних розрахунків платежів за негативну дію на навколишнє середовище;
- ведення природоохоронної документації.

На думку Т. Перга [43], екологічний аутсорсинг є одним із різновидів екологічного консалтингу, який можна вважати досить ефективним для малого і середнього бізнесу, адже він допомагає розв'язувати (чи уникати) проблеми підприємств не лише якісно, а й оперативно та без значних матеріальних витрат.

Сьогодні фірми, які надають послуги з екологічного аутсорсингу пропонують замовникам комплексну (повну) або вибірккову (часткову) передачу усіх функцій адміністрування з питань природокористування, усієї екологічної нефінансової звітності, а також реалізацію послуг із спілкування з усіма відповідними контролюючими державними органами (державною екологічною інспекцією, екологічною прокуратурою і ін.), проведення комплексного екологічного аудиту і незалежної експертної оцінки впливів

об'єкту на природне, соціальне і техногенне середовище (ОВНС), розробки і погодження проектів нормативів утворення і тимчасового (постійного) розміщення відходів, здійснення інвентаризації стаціонарних (організованих, неорганізованих) джерел викидів забруднюючих речовин, обґрунтування обсягів утворення викидів забруднюючих речовин стаціонарними джерелами, перевірки дотримання нормативів гранично допустимих викидів (ГДВ) забруднюючих речовин, гранично допустимих скидів (ГДС) і отримання відповідних дозволів для підприємства на багаторічну перспективу; підготовки щоквартальної екологічної звітності (по формах «2-ТП», «1-ВТ» та ін.); розрахунку та підготовці екологічної декларації для своєчасного і коректного здійснення сплати екологічного податку. Крім того, на підставі результатів первинного огляду і висновків екоаудиту, розробляють рекомендації з охорони довкілля і оптимізації існуючого стану природокористування і планових витрат для здійснення обов'язкових екологічних платежів, надають консалтингові і інжинірингові послуги, як в безпосередньому штатному режимі перебування на підприємстві, так і в режимі «онлайн» тощо. Наприклад, компанія "НВП "ЕКОЗАХИСТ" [44] пропонує організації-замовнику екологічних послуг укласти договір про екологічну співпрацю, в якому конкретно і чітко вказуються усі обов'язки інженерів-екологів, експертів і екоаудиторів, а також відповідальність аутсорсера за своєчасне, професійне і якісне виконання екологічних послуг. За організацією-замовником закріплюється персональний інженер-еколог (екологічний експерт, екоаудитор), який щодня курирує екологічні аспекти діяльності підприємства, і виконує усі функції «штатного еколога», використовуючи при цьому усі ресурси компанії-аутсорсера, у тому числі прилади екологічної лабораторії, кадрові, інформаційні, матеріальні, технічні, програмні можливості комплексного екологічного забезпечення.

Зокрема, екологічний аутсорсинг передбачає, що підприємство-замовник передає аутсорсеру, як спеціалізованій екологічній компанії, обов'язки з виконання наступного ряду природоохоронних, інжинірингових і

консультаційних робіт:

- організація налаштування документообігу по усіх екологічних напрямках, у тому числі підготовку наказів, доручень, розпоряджень, довідок, звітів, листів-відповідей і інформаційних екологічних матеріалів по запитах Мінприроди, відповідних регіональних департаментів, управлінь та відділів екології, представників державної екологічної інспекції, державної санітарно-епідеміологічної служби, екологічної прокуратури, і інших спеціально уповноважених органів контролю;
- підготовка якісних матеріалів для своєчасного отримання дозвільної документації: про скорочення санітарно-захисної зони (СЗЗ), отримання висновків державної екологічної експертизи, надання водних об'єктів в користування, укладення договорів водокористування; своєчасне отримання (чи продовження терміну дії) дозволу на викиди забруднюючих речовин стаціонарними джерелами в атмосферне повітря; своєчасне отримання (чи продовження терміну дії) дозволу на спецводокористування, або узгодження проектів ГДС забруднюючих речовин у водні об'єкти; своєчасне отримання (чи продовження терміну дії) декларації або дозволу на поводження з усіма видами відходів; отримання спеціальних ліцензій на діяльність по поводженню з небезпечними відходами (збір, транспортування, зберігання, переробка, утилізація, знищення, захоронення) і ін.;
- розробка і узгодження комплексних планів природоохоронних заходів на підприємстві, спеціальних екологічних регламентів виробничого екологічного контролю;
- розробка і узгодження усіх (квартальних, річних) планів природоохоронної діяльності на підприємстві на перспективний період;
- представництво інтересів підприємства при плановому (позаплановому) проведенні природоохоронними органами (екологічною інспекцією, екологічною прокуратурою і ін.) контролюючих заходів державного екологічного нагляду;
- організація своєчасних робіт по комплексному проведенню

екомоніторингу ліцензійних ділянок і здійснення виробничого лабораторного екологічного контролю дотримання організацією встановлених нормативів гранично допустимих викидів, скидів, гранично допустимих рівнів шуму, вібрації, електромагнітного поля, дотримання умов декларацій і дозволів на поводження з усіма видами відходів, у тому числі узгодження планів-графіків виробничого (відомчого) контролю і виконання умов договорів з акредитованими лабораторіями, а також компаніями по збору, транспортуванню, утилізації, переробці і захороненню відходів підприємства;

- організація своєчасних робіт по якісній розробці і оперативному узгодженню усієї необхідної підприємству проектної (технічної) природоохоронної документації (нормативний розрахунок водокористування і водовідведення, проект ГДС, паспорти установок очищення газів (ПГОУ), акти ефективності роботи установок очищення газів, протоколи вимірів по дотриманню нормативів ГДВ, проекти обґрунтування (встановлення, скорочення) розмірів санітарно-захисної зони (СЗЗ), екологічний паспорт підприємства, ОВНС та ін.);

- організація і впровадження електронного документообігу і коректного ведення екологічних журналів первинного екологічного обліку на об'єкті і його окремих виробничих ділянках, облік відходів і упаковки, звіт про охорону атмосферного повітря, звіт про використання води, журнал обліку усіх стаціонарних джерел забруднень і їх характеристики, журнали обліку виконання екологічних заходів з метою охорони атмосферного повітря, журнали обліку робіт газоочисних і пиловловлюючих установок (ГОУ), журнал обліку водоспоживання, водовідведення, якості вод, що скидаються, і ін.), у тому числі оформлення (чи внесення поточних змін) в посадові робочі інструкції про відповідальність фахівців підприємства за правильне ведення екологічного обліку;

- підготовка, своєчасне надання (реєстрація) у відповідні природоохоронні органи правильно заповнених форм державної статистичної

звітності з охорони довкілля;

- розрахунки, обґрунтована оптимізація, узгодження і контроль за своєчасністю сплати усіх видів екологічних податків;
- підготовка звітних екологічних матеріалів (так звана «нефінансова звітність» про екологічну і соціальну відповідальність) для керівника організації;
- формування пропозицій з корпоративної екологічної політики для затвердження керівником підприємства.

Очевидними перевагами переходу на комплексний екоаутсорсинг є:

- значна економія витрат по фонду оплати праці штатного відділу екології (за рахунок податків на фонд оплат праці, прибуткового податку, і ін.), до того ж витрати на надання екологічних послуг включаються у собівартість виробництва продукції;
- відсутність яких-небудь «побічних» витрат на постійне утримання штатного еколога: оренду робочих площ, купівлю комп'ютерної і оргтехніки, спеціалізованих комп'ютерних програм по екології, актуалізацію нормативної і технічної документації, підвищення кваліфікації і навчання фахівців, і так далі.

Як підкреслюється в пропозиціях "НВП "ЕКОЗАХИСТ", уклавши договір екоаутсорсингу на постійне здійснення послуги «наш еколог на Вашому підприємстві», організація-замовник отримує на обумовлений термін повноцінного професіонала-еколога, значно скоротивши свої витрати і адміністративно-трудова ресурси. Отже, екоаутсорсинг - це:

- очевидна економія, в порівнянні з офіційною зарплатою середньостатистичного штатного еколога, як мінімум в 1,5 рази, при цьому, не сплачується податок з фонду заробітної плати;
- відсутність інших «побічних» витрат на постійне утримання штатного еколога: на оренду додаткової площі, купівлю комп'ютера і оргтехніки, придбання і оновлення спеціалізованих екологічних комп'ютерних програм тощо;

- зниження непрофільного навантаження адміністративно-управлінського персоналу організації-замовника, звільнення часу для реалізації ним профільних напрямів і завдань керівництва;
- відсутність необхідності пошуку, найму і постійного розвитку штатного інженера-еколога, при цьому зникає так званий «людський чинник» (адже вірогідність, що організація-замовник сама знайде дійсно високо професіонального еколога - дуже мала).

Таким чином, екологічним аутсорсингом (в узькому розумінні) можна вважати вид екологічних послуг, суть яких полягає в повній або частковій передачі функцій адміністрування природокористування та екологічної звітності особам, які не працюють на підприємстві та є спеціалістами в даній сфері. Фактично мова йде про користування послугами сторонніх спеціалістів-професіоналів, до послуг яких входять: консультування з питань екологічної безпеки, складання та узгодження щоквартальних розрахунків платежів за негативний вплив на навколишнє середовище [45].

Сьогодні природоохоронна діяльність є обов'язковою, але не бізнес-утворюючої складової діяльності підприємств, у зв'язку з чим, суб'єкти господарювання не прагнуть орієнтувати наявні у них ресурсні потоки на реалізацію екологічних інновацій, відносячи їх до непрофільних компетенцій. Проте в умовах наростання економіко-екологічних протиріч, з урахуванням основних положень концепції сталого розвитку, такі «периферійні» функції набувають для компаній все більшу значимість і вимагають обов'язкового рішення. Очевидно, побудова оптимальної конфігурації виробничо-господарської системи в природоохоронному аспекті найбільш ефективно може бути реалізована шляхом передачі під зовнішнє управління (спеціалізованому підприємству) функцій природоохоронного характеру. Такий підхід здатний забезпечити суб'єкту господарювання досягнення реального компромісу між екологічними витратами, якістю результатів від екологоорієнтованої діяльності і бажанням розвивати пріоритетні бізнес-напрямку за рахунок вивільнення ресурсів, які

витрачаються раніше на вирішення завдань з охорони навколишнього природного середовища. При цьому мотивація суб'єкта господарювання ініціюється за допомогою комплексу раціональних (вигода), емоційних (зняття відповідальності за вирішення проблеми) і моральних (збереження природного середовища) стимулів. Проте у екологічного аутсорсингу є й недоліки, зміст яких наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Особливості прояву екологічного аутсорсингу [46]

Аспект	Сутність
Переваги	Концентрація власних ресурсів на реалізації ключових компетенцій за допомогою передачі природоохоронних функцій в зовнішнє управління компаніям, що спеціалізуються в конкретних сферах природоохоронної діяльності
	Зниження собівартості переданих функцій за рахунок вузької спеціалізації аутсорсерів, що дозволяє мінімізувати вартість і досягти необхідної якості виконуваних робіт внаслідок «оптового» продажу своїх знань і умінь, а також наявності конкурентного середовища
	Отримання доступу до ресурсів, які відсутні у компанії
	Використання новітніх природоохоронних технологій та обладнання, придбаних і освоєваних аутсорсерами за рахунок ефекту «оптових» продажів результатів своєї діяльності
	Досягнення високого рівня надійності за рахунок виконання аутсорсерами численних однотипних задач, рішення яких дозволяє накопичити значний практичний досвід у природоохоронній сфері
	Можливість реалізувати стратегію диверсифікації ризиків між суб'єктом господарювання та аутсорсером в результаті делегування останньому відповідальності за виконання конкретного природоохоронного завдання
Недоліки	Необхідність здійснення постійного моніторингу функцій і процесів, що делегуються аутсорсеру
	Відсутність надійних аутсорсерів, які спеціалізуються на вирішенні конкретних природоохоронних завдань
	Потенційна монополія можливого аутсорсера
	Зниження оперативності виконання делегованих функцій нижче необхідного рівня
	Збільшення витрат з реалізації делегованих функцій або процесів
	Відсутність детально опрацьованого технічного завдання

### 3.2 Виконання завдань Галузевої програми енергоефективності та енергозбереження у ЖКГ на 2010 - 2014 рр. як умова сталого розвитку соціально відповідального сектору економіки України

Галузева програма енергоефективності та енергозбереження в житлово-комунальному господарстві [47] розроблена на виконання Енергетичної стратегії України на період до 2030 року [48].

Програма спрямована на вирішення проблеми підвищення ефективності використання та зменшення споживання енергоресурсів житлово-комунальним комплексом, розширення обсягів використання електроенергії для опалення житлових і громадських будинків і споруд, збільшення обсягів і сфери застосування нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії, використання інноваційних технічних, технологічних, організаційних рішень, створення економічно привабливих умов для інвестиційних проектів у сфері ЖКГ.

Загальною проблемою енергозбереження в Україні є висока енергоємність продукції, що є наслідком суттєвого технологічного відставання економіки держави від рівня розвинутих країн. На відміну від промислово розвинутих країн, де енергозбереження є елементом економічної та екологічної доцільності, для України - це питання виживання.

У період 1997-1999 рр. енергоємність вітчизняної продукції стабілізувалась, а з 2000 року вона істотно зменшилась, причому вперше в історії України зростання виробництва було досягнуто за одночасного скорочення споживання енергетичних ресурсів. Але, починаючи з 2002 року, темпи зниження енергоємності продукції уповільнилися через прогресування погіршення технічного стану обладнання (ступінь фізичного зносу - 65-70%), що призвело до підвищення питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів на виробництво продукції і послуг, у т.ч. у житлово-комунальному господарстві.

Одним із визначальних напрямків енергетичної стратегії України є



збільшення енергоефективності та енергозбереження. У цій сфері основоположними є два фактори:

- технічний фактор, що відображає вплив технічного (технологічного) стану устаткування і обладнання на обсяги споживання енергоресурсів при виробництві продукції (послуг);
- структурний фактор, що відображає вплив структурних змін у державній і галузевій діяльності на обсяги споживання палива та енергії.

На даний час основним важелем зниження енергоємності продукції (послуг) має бути ефективно діюча система державного управління енергетичною сферою, наявність якої дасть змогу, в першу чергу, удосконалити законодавчу і нормативну базу енергопостачання та енергоспоживання, структуру кінцевого споживання енергоресурсів.

До 2030 року прогнозується збільшення випуску продукції у 3 рази, споживання енергоресурсів - тільки на 33,3 %. Стратегічна мета - досягнення до 2030 року світового рівня енергоефективності виробництва.

Сьогодні однією з основних проблем енергозбереження є приведення положень законодавства у відповідність до економічної ситуації в країні, створення умов економічної зацікавленості суб'єктів господарювання до підвищення ефективності використання енергоресурсів.

На сьогодні вирішальними проблемами енергозбереження житлово-комунального господарства є:

- законодавча неврегульованість становища ЖКГ як монопольного, відсутність розвинутого приватного сектору надання послуг і впровадження інноваційних технологій, устаткування, обладнання, організаційних форм функціонування галузі;
- невідповідність інвестиційної політики нагальним потребам галузі;
- законодавча невпорядкованість економічного механізму стимулювання енергозбереження;
- недосконала система регулювання сфери житлово-комунальних послуг, зокрема, законодавча неврегульованість форм і методів тарифного

регулювання;

- відсутність комплексної системи впровадження сучасних методів енергоефективних технологій і технічних засобів енергозбереження;
- недостатня поінформованість населення з питань енергозбереження.

Сучасний стан енергоспоживання в житлово-комунальному господарстві характеризується тим, що у ЖКГ споживається 44% енергетичних ресурсів або 70 млн. тонн умовного палива (т.у.п.), що є близько 30 % загального споживання палива в Україні. Житловий фонд держави та соціальна сфера споживають енергоресурсів - 85% від загального споживання галуззю. Щорічно галузь споживає електроенергії - біля 10,0 млрд. кВт·год., природного газу - біля 14,0 млрд. куб. м, вугілля - біля 1,5 млн. т. Нетрадиційні та відновлювані види енергії складають 0,87 млн. т у. п.

Витрати на одного мешканця в Україні складають дорівнюють 0,7 - 1,0 т у. п., у Європі цей показник значно менше. Витрати енергоресурсів на одиницю виготовленої продукції та наданих комунальних послуг більш ніж у 1,5 рази перевищують зарубіжні показники. Витрати палива на вироблення 1 Гкал тепла в комунальній теплоенергетиці становлять 160 – 180 кг у. п., в розвинутих країнах – це 145-150 кг.

Перевитрата палива призводить до викидів в атмосферу 45 г/МДж CO<sub>2</sub> замість 26 г/МДж CO<sub>2</sub>. Енергоємність національного продукту в Україні сьогодні становить 0,89 кг у. п./дол. США. У розвинутих країнах Європи - в середньому у 3 рази менше (зокрема, у Німеччині - 0,26 кг у. п./дол. США).

Структура споживання енергетичних ресурсів житлово-комунальним господарством України представлена у таблиці 3.2.

Аналіз втрат теплової енергії і обсягів природного газу у системах централізованого теплопостачання (за даними досліджень робочої групи Мінжитлокомунгоспу України) свідчить, що найбільші втрати природного газу пов'язані з марно витраченою тепловою енергією у споживача - до 30%, витраченою при транспортуванні теплової енергії - до 25%, при виробництві на котельні - до 22%.

## Споживання енергетичних ресурсів ЖКГ України

Енергоресурси	Роки		
	2005 р.	2008 р.	2010 р.
Газ, млрд. куб. м	14,1	11,9	10,4
Електроенергія, млрд. кВт·год.	10,0	16,7	21,2
Вугілля, млн. т	1,5	1,5	1,5
Нетрадиційні відновлювальні джерела енергії (НВДЕ), млн. т. у. п.	0,87	1,61	2,11

Аналіз сучасних технічних можливостей, досягнень науки і техніки свідчить про можливість зменшення втрат природного газу у використанні, транспортуванні та постачанні газу у середньому по країні на 22%.

Комунальна теплоенергетика - основний споживач природного газу в житлово-комунальній сфері:

- налічує 21792 котелень всього, у т.ч. - комунальних 14000. Їх сумарна потужність - 70,5 млн. Гкал/рік, приєднане теплове навантаження - 49,0 млн. Гкал/рік;
- підприємства завантажені лише на 70 %, значна частина котлів має коефіцієнт корисної дії (к. к. д.) менше 82 %, техніка експлуатується понад 20 років, використання недосконалого і застарілого обладнання призводить до перевитрат палива на 20 % стосовно світового рівня, до значного забруднення навколишнього середовища;
- теплові мережі у двотрубному обчисленні складають понад 21700 км, у т.ч. попередньо теплоізольовані труби - лише 854 км або 3,9 %. В аварійному стані перебуває 2434,3 км або 11,2 % трубопроводів;
- норма перекладання тепломереж - 900 км щорічно, замінюються тільки 500 км, недоремонт - понад 45 %.

Внаслідок зазначеного - втрати теплової енергії складають 13 млн. Гкал щорічно або 11 % обсягів відпущеної теплової енергії. У перерахунку на

природній газ - понад 2,1 млрд. куб. м або 15 % його загального споживання галуззю.

Проблеми комунальної теплоенергетики і напрямки їх вирішення:

- заміна або реконструкція з використанням утилізаторів теплоти димових газів котлів, використання новітніх пальників, малоефективних котлів з коефіцієнтом корисної дії нижче 80 %;
- зниження втрат у магістральних та розподільчих теплових мережах методом впровадження сучасних видів теплоізоляції, застосування попередньо ізольованих труб при проведенні заміни та ремонту трубопроводів;
- впровадження індивідуальних теплових пунктів (ІТП), засобів обліку і приладів регулювання споживання теплової енергії;
- впровадження когенераційних установок, у тому числі на базі діючих опалювальних котелень;
- впровадження попереджувальної діагностики (енергетичного обстеження) стану систем теплопостачання у процесі експлуатації.

Для більш ефективного спрямування коштів на технічне переоснащення об'єктів теплопостачання обов'язковим критерієм відбору об'єктів теплоенергетики визначено наявність оптимізованих схем централізованого теплопостачання населених пунктів та планів стратегічного розвитку підприємств комунальної теплоенергетики. Це надасть можливість більш ефективно використовувати наявні потужності, зменшити втрати на джерелах генерації та в теплових мережах, покращити якість теплопостачання.

Водопровідно-каналізаційне господарство - найбільший споживач електроенергії у комунальній сфері - біля 5 млрд. кВт·год. на рік, 75 % від загальногалузевого споживання, 3,9 % від загальної кількості електроспоживання в Україні:

- налічує 127400 км водопровідних мереж, з яких 37600 км (35 %) перебувають в аварійному стані і потребують заміни;

- каналізаційні мережі - 37600 км, в аварійному стані є 11600 км (31 %);
- середньодобове споживання питної води в Україні - 320 літрів на одного мешканця;
- втрати води у зовнішніх мережах та в житловому фонді перевищують 30 %, в окремих випадках сягають 60 % від поданої в систему води;
- четверта частина водопровідних очисних споруд і мереж фактично відпрацювала термін амортизації;
- знос основних фондів складає понад 60 %;
- втрати електроенергії під час очищення стічних вод - понад 25 %;
- потребує заміни 7 % насосних станцій та 98 % насосних агрегатів;
- нераціональне використання води - до 30 % - додаткові витрати електроенергії - до 1,1 млрд. кВт·год. щорічно. Незадовільний технічний стан мереж і насосного обладнання спричиняє втрати електроенергії, що ними споживається, до 40 %.

Житловий фонд в Україні налічується близько 600 тис. будинків державної, комунальної, приватної та спільної власності, з них багатопверхових (5 поверхів і більше) - 70 тисяч. Централізованим водопостачанням в країні забезпечені близько 100 тис. комунально-побутових і соціально-культурних об'єктів, мешканці близько 12,8 млн. квартир та індивідуальних житлових будинків. Холодне водопостачання і каналізацію мають 92,3 % житлового фонду; гаряче водопостачання - 50,0 %; централізоване опалення - 50,0 %.

За статистичними даними у житловому фонді споживається до 80 % питної води від загального обсягу споживання в Україні та 70 % теплової енергії. Через низькі теплозахисні властивості огорожувальних конструкцій житлових будинків масової забудови, які становлять третину загального житлового фонду, втрачається біля 40 % виробленої теплової енергії, у мережах теплопостачання - до 25 %.

За даними енергетичних обстежень тепловтрати в житлових будинках масової забудови минулих років розподіляються: через стіни - 42 %, через

вікна - 16 %, через дах - 7 %, через підвал - 5 %, повітрообмін - 30 %.

Щодо утримання та експлуатації (у т. ч. утеплення) житлового фонду, то проблема спільної власності на житловий будинок, де можуть бути приватизовані квартири, офіси, контори, неприватизоване житло, оформлення взаємовідносин між фізичними і юридичними особами у такому житловому фонді не врегульовано законодавством.

Більшість власників приватизованих квартир не бажають створювати об'єднання співвласників багатопверхових будинків (ОСББ). В Україні існує біля 5000 об'єднань, вони утримують біля 28 млн. м<sup>2</sup> житла. Для прикладу, у Німеччині законодавство встановлює, що членство в об'єднанні співвласників набувається безумовно разом з правом власності на квартиру.

Одним із шляхів вирішення питання капітального ремонту будинків, у яких створено ОСББ, має стати кредитування цих заходів. Прикладом є запровадження проекту у містах Ніжин та Бердичів за Програмою соціальних перетворень у Центральній та Східній Європі (МАТРА), мета якого - надання безіпотечних кредитів об'єднанням співвласників багатоквартирних будинків у зазначених містах під малі відсотки (7 %) для проведення їх капітальних ремонтів із впровадженням енергозберігаючих заходів.

Світовий досвід підтверджує, що тільки ті країни подолали енергетичну кризу, які вирішили проблему теплової модернізації житлового фонду. Одним із першочергових кроків у цьому напрямку стало створення ефективного інституту енергоаудиту і впровадження енергопаспорта кожного окремого будинку.

У питаннях модернізації визначальною є не лише фінансова складова, а й технічний аспект. Від ефективності технічних рішень, застосованих під час модернізації, залежатиме її кінцева результативність, у тому числі і фінансовий успіх проекту. Це підтвердив комплексний підхід, що був застосований при розробці проекту теплової модернізації міста Артемівськ Донецької області. Приклад Артемівська підтвердив, що комплексний підхід до впровадження енергозберігаючих технологій у житлово-комунальному

секторі економіки держави, у тому числі й утеплення будинків, дозволить на 50 % зменшити витрати енергоресурсів.

Зниженню фактичного споживання енергетичних ресурсів у житлових будинках на 15 - 20 %, а в окремих випадках до 30 % сприяє впровадження засобів обліку та регулювання. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11.06.2008 N 838-р «Про оснащення житлового фонду засобами обліку та регулювання споживання води і теплової енергії» передбачено обов'язкове встановлення побудинкових засобів обліку та регулювання споживання теплової енергії підприємствами, що провадять діяльність з теплопостачання, і засобів обліку споживання води підприємствами, що провадять діяльність централізованого водопостачання і водовідведення.

Вирішенню завдання щодо упорядкування енергоспоживання житловими будинками мають сприяти проведення енергоаудиту житлових будинків та енергетичний паспорт житлового будинку.

Основна мета Програми - досягнення сучасного технічного, економічного, організаційного рівня житлово-комунального господарства як розвиненої і потужної галузі економіки держави за рахунок системного і комплексного вирішення завдань Програми щодо:

- підвищення енергоефективності використання енергетичних ресурсів та енергозбереження в житлово-комунальному господарстві,
- зменшення на постійній основі питомих витрат енергоносіїв при виробництві продукції, робіт і послуг житлово-комунального господарства;
- створення системи збору інформації в частині оцінки рівня енергоефективності.

В кінцевому рахунку - головною метою є скорочення енергетичних витрат в галузі житлово-комунального господарства України.

Головними завданнями Програми є:

1. Забезпечення систематичного (щорічного) зменшення енергоемності продукції, робіт і послуг у сфері ЖКГ на 3-5 % відповідно до завдань Енергетичної стратегії України до 2030 року;

2. Удосконалення системи управління виробництвом, постачанням та споживанням теплової та електричної енергії в галузі;
3. Всебічне сприяння пріоритетності інноваційних технічних, технологічних, економічних рішень в діяльності галузі і особливо у сфері енергоефективності та енергозбереження;
4. Створення системи енергетичного аудиту технічного і енергетичного стану галузі для опрацювання законодавчих, нормативних, технічних та економічних заходів;
5. Оснащення галузі приладами обліку і регулювання постачання і споживання енергетичних ресурсів;
6. Визначення і реалізація комплексу заходів з підвищення енергоефективності та енергозбереження у підгалузях ЖКГ;
7. Реалізація пілотних проектів з найбільш ефективних рішень щодо виробництва і споживання енергетичних ресурсів з поширенням у галузі набутого досвіду;
8. Забезпечення зменшення рівня втрат енергоносіїв, теплової енергії та води підприємствами ЖКГ;
9. Забезпечення наскрізного обліку і контролю вироблення, транспортування, подання споживачу теплової енергії, питної води;
10. Забезпечення діяльності інституту аудиторів Мінжитлокомунгоспу України з розгалуженням діяльності в усіх підгалузях житлово-комунального господарства, оскільки будь-які заходи щодо підвищення ефективності функціонування ЖКГ мають розпочинатися з аудиту;
11. Сприяння створенню вертикалі виконавчої влади (починаючи від галузевого органу виконавчої влади) для підвищення рівня відповідальності у сфері ефективності використання енергетичних та водних ресурсів;
12. Сприяння створенню системи енергетичного менеджменту муніципальних систем тепlopостачання;
13. Сприяння прийняттю Закону України «Про комерційний облік ресурсів, постачання яких здійснюється населенню з використанням мережі»;



14. Сприяння міжнародному співробітництву в усіх сферах ЖКГ;
15. Реалізація на постійній основі моніторингу виконання заходів Програми, досягнення запланованих показників енергоефективності та енергозбереження;
16. Розвинення ринкових механізмів стимулювання енергозбереження;
17. Створення галузевої системи стратегічного планування та моніторингу, балансу попиту та пропозиції енергетичних ресурсів;
18. Забезпечення правової основи і нормативної бази реалізації заходів з енергозбереження;
19. Сприяння реалізації збалансованої цінової політики на продукцію та послуги житлово-комунального комплексу, яка має забезпечити покриття витрат на їх виробництво.

Крім того в рамках діяльності по супроводженню Програми мають бути розроблені окремі організаційно-технічні програми з метою поєднання принципів державного регулювання та ринкових механізмів.

Завданнями Галузевої програми в період 2010 - 2014 рр. передбачається вирішення законодавчих, нормативних, організаційних, інвестиційних та інноваційних проблем галузі, накопичення фінансових ресурсів, у тому числі за рахунок економії паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР), створення умов для їх інвестування у нові технічні та технологічні заходи з енергозбереження. Кінцева оцінка досягнення мети, на реалізацію якої спрямована Програма, здійснюватиметься на основі кількісних та якісних показників, у тому числі:

1. Зменшення енергоємності продукції, робіт і послуг у сфері ЖКГ (щорічно на 3-5 % відповідно до завдань Енергетичної стратегії України до 2030 року);
2. Зниження питомих витрат ПЕР в галузі ЖКГ;
3. Зменшення втрат ПЕР в галузі (на 1-2 % щорічно);
4. Зменшення фактичних втрат води в галузі (на 1-3 % щорічно);
5. Забезпечення наскрізного обліку і контролю вироблення,

транспортування, подання споживачу теплової енергії, питної води за рахунок 100-відсоткового оснащення галузі приладами обліку і регулювання постачання і споживання енергетичних ресурсів.

Визначення шляхів розв'язання проблем енергоефективності в галузі ЖКГ базується на принципах системності, комплексності, синергетичності, технічної та економічної спроможності.

Здійснення діяльності, спрямованої на енергоефективність та енергозбереження розв'язання проблем галузі, передбачено за наступними основними напрямками:

**1. Напрямок організаційного характеру** включає заходи з нормативно-правового та науково-технічного забезпечення, а також інституційні заходи для досягнення мети Програми. Нормативно-правове та науково-технічне забезпечення має сприяти реалізації місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування завдань Програми.

*Нормативно-правове забезпечення передбачає:*

- розроблення протягом 2010 - 2014 рр. проектів законодавчих актів і нормативних документів щодо удосконалення діяльності у сфері ЖКГ, зокрема, доопрацювання та ухвалення проекту Закону України «Про енергетичну ефективність в будівлях»;
- удосконалення нормативно-правової бази у сфері комунальної теплоенергетики, водопостачання та водовідведення щодо формування і коригування тарифів на теплову енергію, питну воду, водопостачання та водовідведення;
- розроблення і впровадження нормативних вимог щодо питомих показників енергоспоживання будинками і спорудами;
- узгодження положень національних нормативно-правових актів з європейськими стандартами, директивами ЄС щодо енергозбереження та енергоефективності.

*Науково-технічне забезпечення виконання Програми передбачає:*

- розроблення та впровадження новітніх енергоефективних технологій і

обладнання, призначених для переоснащення підприємств ЖКГ та скорочення витрачання енергетичних та матеріальних ресурсів;

- запровадження економічно обґрунтованого граничного рівня вартості виробництва одиниці теплової енергії;
- використання електроенергії, нетрадиційних та відновлюваних джерел енергії для тепlopостачання житлових і громадських будинків.

*Організаційне забезпечення* виконання Програми передбачає наступні заходи:

- координація роботи центрального органу виконання влади з питань житлово-комунального господарства, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності, пов'язані з виконанням Програми, а також коригування передбачених нею основних заходів з енергозбереження покладаються на Мінжитлокомунгосп;
- організація виконання Програми здійснюється відповідно до своїх повноважень: на державному рівні - центральний орган виконавчої влади з питань житлово-комунального господарства; на регіональному рівні - Республіканський комітет з житлово-комунального господарства АР Крим, Управління (головні управління) житлово-комунального господарства місцевих держадміністрацій; на місцевому рівні - виконавчі органи міських, селищних, сільських рад;
- оперативне керування Програмою здійснюється заступником Міністра у справах ЖКГ;
- узагальнення результатів здійснює відповідний підрозділ центрального органу виконавчої влади з питань житлово-комунального господарства;
- супроводження Програми покладається на інститути НАН України;
- розроблення щорічно відповідно до напрямів Програми місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування регіональні та місцеві програми (заходи) з енергозбереження у ЖКГ.

**2. Напрямок технічного (технологічного) характеру** включає заходи з оновлення основних фондів галузі:

- переоснащення підгалузей житлово-комунального господарства на базі новітніх наукових і технічних досягнень, вітчизняного, міжнародного досвіду, наближення до вимог Євросоюзу та міжнародних договорів щодо показників використання енергетичних та матеріальних ресурсів, зменшення емісії парникових газів та шкідливих викидів в атмосферу;
- зменшення на постійній основі питомих витрат енергоресурсів підприємствами галузі;
- ліквідація невиправданих втрат енергоносіїв;
- наскрізний облік і контроль використання енергетичних ресурсів, питної води;
- визначення засад і особливостей використання і подальшого розвитку систем централізованого теплопостачання з урахуванням досвіду Данії, Польщі, інших країн Євросоюзу;
- автоматизоване управління технологічними процесами виробництва теплової енергії, споживання тепла, електроенергії, питної води;
- забезпечення нормативної енергетичної ефективності житлових будинків на базі технічно обґрунтованих витрат енергоресурсів, впровадження енергетичних паспортів;
- забезпечення утримання життєвого простору мешканців відповідно до вітчизняних і Європейських санітарно-гігієнічних норм і нормативів при використанні енергоефективного обладнання;
- сприяння створенню конкурентного середовища у сфері енергозберігаючої діяльності в галузі.

Важливим напрямом виконання Програми є міжнародне співробітництво, використання міжнародного досвіду енергоефективності. З метою залучення інвестиційних коштів на реалізацію заходів з енергозбереження в галузі має бути активізована робота з міжнародними інституціями та зарубіжними інвесторами. Робота по налагодженню зв'язків із спорідненими міністерствами та відомствами близького і далекого зарубіжжя (зокрема Росія, Білорусь, Німеччина, Польща, Данія, Швеція) має

виконуватися з метою пошуку надійних партнерів і новітніх технологій, в тому числі через щорічні міжнародні конгреси та виставки, які організовує або в яких бере участь Мінжитлокомунгосп України та підприємства, установи, організації, що належать до сфери його управління. На період 2010 - 2014 рр. передбачено виконання низки проектів.

Одним з пріоритетних завдань реформування ЖКГ є залучення вітчизняних та іноземних інвестицій в галузь та формування сприятливого інвестиційного клімату, що відображено в Загальнодержавній програмі реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009 - 2014 роки. З метою залучення інвестиційних проектів на реалізацію заходів з енергозбереження в галузі має бути продовжена робота з міжнародними інституціями та зарубіжними інвесторами, в першу чергу з Міжнародним та Європейським банками реконструкції та розвитку, а також робота з вдосконалення нормативної бази по залученню міжнародної технічної допомоги Світового банку, Європейського інвестиційного банку, Європейського банку реконструкції та розвитку, Північного інвестиційного банку, вдосконалення тарифної політики.

### 3.3 Реалізація програми «Енергозбереження» на основі аутсорсингу

Автоматизоване управління технологічними процесами електроенергії є одним із заходів технічного характеру, включених у Галузеву програму енергоефективності та енергозбереження у ЖКГ на 2010 - 2014 рр.

Саме з метою мінімізації виробничих витрат за статтею «Енергозбереження» підприємство, що входить в структуру ЖКХ, має здійснити комплекс заходів, пов'язаних із скороченням споживання енергоресурсів. Облік їх витрат розглядається як важливіший етап реалізації програми енергозбереження на підприємстві.

Економія енергоресурсів може бути одержана за рахунок автоматичного регулювання та управління витратами відповідних

енергоносіїв. На практиці дана задача вирішується за допомогою автоматизованого комплексу комерційного обліку енергоносіїв (АККОЕ), розробленого компанією АТ «ЗЕМ».

Даний комплекс дозволяє споживачеві проводити багато тарифний облік витрат, здійснювати контроль з повною архівацією даних, аналізувати ситуацію, автоматично регулювати та управляти витратами енергоносія згідно заданої програми, виводити необхідну інформацію на комп'ютер або передавати її по модему.

Автоматизований комплекс АККОЕ складається з технічних засобів, які виробляються компанією АТ «ЗЕМ», та низки готових виробів:

- контролер вимірювальний Р-130 (багато тарифний лічильник та регулятор технологічного процесу);
- ультразвуковий витратомір UFM-001 (засіб обліку витрат енергоносія);
- електрифікована запірно-регулююча апаратура (для регулювання подачі енергоносія);
- перетворювач частоти (регулятор швидкості обертання двигунів насосів);
- датчики температури, тиску, перепаду тиску (вимірювачі параметрів системи);
- діафрагми, крани, заслінки;
- механічні лічильники;
- комп'ютер з програмним забезпеченням.

Конструкція автоматизованого комплексу АККОЕ дозволяє одночасно одержувати та обробляти інформацію з 4-х тепло- та 16-і електролічильників, 8-ми регуляторів стабілізації температури, витрат та інших характеристик енергоносія.

Комплекс АККОЕ забезпечує можливість:

- управляти навантаженням при перевищенні встановлених лімітів споживання;
- формувати бази даних з обліку витрат газу, води, пари, тепла, контролю

температури в приміщеннях та на улиці;

- визначати розмір платежів за споживані енергоресурси у відповідності з тарифним планом та витратами;
- аналізувати сумарне споживання по зонах добового графіку навантаження;
- прогнозувати ситуацію (визначати параметри системи на встановлений час);
- керувати навантаженням споживача у відповідності з часом доби;
- накопичувати, враховувати та зберігати вихідні, розрахункові та статистичні дані щодо енергоспоживання;
- тривалий час зберігати інформацію при флуктуаціях живлення;
- забезпечувати роботу в локальній інформаційній мережі з накопиченням даних енергонезалежній пам'яті протягом доби;
- підключати при роботі додаткові датчики в якості витратомірного вузла;
- керувати процесом за допомогою комп'ютера з виведенням інформації на екран дисплея та роздрукуванням поточної інформації у зручній для користувача формі (у вигляді таблиць, графіків навантаження тощо).

Перевагами комплексу АККОЕ є:

- гнучкість компоновки в залежності від об'єкта, тобто кількість обладнання визначається потребами конкретного замовника;
- наявність електрифікованої запірно-регулювальної апаратури, що дозволяє регулювати процес по заданій програмі витрат енергоносія (в залежності від кількох факторів за пріоритетом);
- простота перетворення програми дій контролера при зміні правил та урядових постанов;
- можливість автоматичної стабілізації заданих параметрів, проведення комерційного обліку тепла тощо.

Вартість комплексу АККОЕ – 37234 грн.

Експлуатаційні можливості комплексу наглядно можна побачити,

наприклад, при розриві оборотного трубопроводу, коли в мережі гарячої води спостерігається значний перепад тиску. В цьому випадку вода уходить із системи, а витрати споживача за використану воду збільшуються пропорційно фактичним витратам води. В цій ситуації застосування комплексу АККОЕ забезпечує перекриття заслінки і відтворення нормативного споживання гарячої води, а витрати тепла розраховуються за нижчим тарифом.

Здійснення програми енергозбереження підприємством ЖКГ до допомогою комплексу АККОЕ можливо за двома варіантами:

1. Підприємство придбає комплекс у виробника, самостійно здійснює його монтаж, установку та експлуатацію.
2. За договором аутсорсингу функції з реалізації програми «Енергозбереження» надаються компанії АТ «ЗЕМ».

При реалізації програми за першим варіантом підприємство понесе такі витрати:

- вартість комплексу - 37234 грн.;
- витрати з монтажу та установці обладнання – 7500 грн.;
- поточні експлуатаційні витрати – 1000 грн./міс.

Термін введення комплексу в експлуатацію становить 2 місяця.

Отже, річні витрати підприємства складатимуть:

$$37234 + 7500 + 10000 = 54734 \text{ грн.}$$

Якщо для реалізації програми «Енергозбереження» використовується аутсорсингова схема, витрати підприємства значно зменшаться. Сума додаткових витрат складатиметься з виплат по договору аутсорсингу, яка дорівнює 24 000 грн.

Таким чином, економія становитиме 30734 грн.

Крім цього, за рахунок того, що введення комплексу в експлуатацію компанією здійснюється за 10 днів, підприємство має одержати додаткову економію за оплату енергоносіїв. Без ресурсозбереження на ці цілі в місяць витрачається 64500 грн. Отже, за умови 30% скорочення енергоспоживання



виплати за енергоресурси становитимуть 45150 грн.

З врахування того, що при використанні комплексу за договором аутсорсингу, він починає працювати раніше, ніж за першим варіантом, економія за 2 місяці дорівнюватиме:

$$64500 \times 2 - \frac{64500 \times 10}{30} + \frac{45150 \times 50}{30} = 32450 \text{ грн.}$$

За 1-ий рік роботи комплексу за аутсорсингом підприємство зекономить на оплаті енергоресурсів 132450 грн.

Крім того, перехід на аутсорсинг дозволяє підприємству мінімізувати ризики, пов'язані з можливими збоями роботи обладнання, оскільки при їх виникненні витрати має нести аутсорсер. Отже, за цією статтею витрат підприємство може додатково скоротити свої витрати на 3723 грн. (відрахування на поточний ремонт - 10% балансової вартості комплексу).

Аналіз витрат підприємства при реалізації програми «Енергозбереження» за обома варіантами наведений в таблиці 3.4.

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз річних витрат, грн.

№ пп	Стаття витрат	Варіант	
		1	2
1.	Вартість комплексу	37234	-
2.	Монтаж обладнання	7500	-
3.	Експлуатаційні витрати	10000	-
4.	Можливий ремонт	3723	
5.	Виплати аутсорсеру	-	24000
6.	Плата за споживання енергоресурсів	680500	548050
	Разом	738957	572050

Таким чином, дохід, який може одержати підприємство в разі використання аутсорсингу при реалізації програми енергозбереження дорівнюватиме 166907 грн. на рік.

## ВИСНОВКИ

Житлово-комунальне господарство України є важливою галуззю, яка забезпечує населення, підприємства та організації необхідними житлово-комунальними послугами, суттєво впливає на розвиток економіки країни і є на сьогодні однією з найменш реформованих та екологічно небезпечних сфер національної економіки.

За останнє десятиріччя у ЖКГ України накопичилося багато проблем, які потребують негайного вирішення. Ігнорування та несвоєчасне вживання відповідних заходів може призвести до погіршення стану житлового фонду та основних фондів підприємств, збільшення витрат енергоносіїв і кількості аварійних станів в інженерних системах, суттєвому зростанню витрат на капітальні і поточні ремонти, а також внаслідок цього – підвищення собівартості послуг, подальший спад прибутковості підприємств, зниження якості житлово-комунального обслуговування населення, збільшення видатків з державного та місцевих бюджетів. Крім того, спостерігається зростання негативного впливу на довкілля.

Дослідження існуючих проблем дозволяють зробити висновок про те, що для ефективного управління проектами реформування ЖКГ необхідна розробка нових концепцій, а також удосконалення вже існуючих з урахуванням екологічного фактору.

Неефективність використання ресурсів підприємствами ЖКГ призводить до величезних втрат, які на сьогодні розділяють між собою споживачі житлово-комунальних послуг та платники податків. Окрім того, питання тарифів тісно пов'язане з ефективністю ресурсоспоживання, оскільки політично неможливо (та й загалом несправедливо) підвищувати вартість послуг без підвищення їхньої якості.

Досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить, що житлово-комунальний комплекс є ключовим компонентом економіки і за умови обґрунтованої соціально-еколого-економічної політики має використовуватися як двигун економічного зростання та сталого розвитку.

Отже, кінцеві результати реформ в житлово-комунальному господарстві повинні відбитись у наданні послуг установлених стандартів якості проживання, включенні в процес функціонування галузі ринкового механізму, обов'язковими елементами якого обов'язково мають стати організаційно-економічні інструменти екологічного регулювання.

В роботі доведено, що значні перспективи у підвищенні рівня конкурентних відносин в житлово-комунальному комплексі має така форма організації господарської діяльності як аутсорсинг.

Більшість функцій підприємств комунальної сфери за своїм змістом є такими, що ефективніше можуть виконуватися спеціалізованими підприємствами.

Вже сьогодні вивезення побутового сміття та обрізка дерев здійснюються саме організаціями, які забезпечені відповідним обладнанням, професійними кадрами, мають значний досвід у вирішенні конкретних завдань, виконують роботу з меншими витратами та з вищою якістю. Крім того, аутсорсинг дозволяє замінити частину постійних витрат змінними, забезпечує спрямування зусиль підприємства та вивільнені кошти на реалізацію базових функцій. Так, на прикладі здійснення програми енергозбереження одним з підприємств сфери ЖКГ, доведено, що в разі використання аутсорсингової схеми економія річних витрат на електроенергію складе майже 167 тис. грн., які можна спрямувати, наприклад, на проведення інших природоохоронних заходів.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Малюта О.В. Ресурсосбережение в сфере предоставления жилищно-коммунальных услуг [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/4345/st\\_45\\_23.pdf?sequence=1](http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/4345/st_45_23.pdf?sequence=1)
2. Комунальна теплоенергетика України: Стан, проблеми, шляхи модернізації: У 2-х томах / За ред. А.А. Долінського, Б.І. Баска, Є.Т. Базєєва, І.А. Піроженко. – 2007. – Т.1. – 394 с.
3. Іваночко С. С. Проблеми розвитку житлово-комунального господарства України та основні напрямки їх усунення // Іваночко С. С., Кіпершайн А. А. Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.6 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.nbuiv.gov.ua/Portal/che\\_biol/nvnltu/20\\_6/157\\_Galaziuk\\_20\\_6.pdf](http://www.nbuiv.gov.ua/Portal/che_biol/nvnltu/20_6/157_Galaziuk_20_6.pdf)
4. Петренко В.В. Визначення ролі і місця екологічних послуг у їх загальній системі / В.В. Петренко // Механізм регулювання економіки. – 2005. - № 1. – С. 45-56.
5. Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org>.
6. Ефименко И. А. ЖКХ как сфера нормального функционирования жизнедеятельности населения / И. А. Ефименко // Бизнесинформ. – 2009. – № 11 (2). – С. 35–36.
7. Торкатюк В. І. Оценка экономической эффективности решения задач управления жилищно-коммунальной структурой города / В. І. Торкатюк, Ю. Ю. Усенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbuiv.gov.ua>.
8. Панасенко І. О. Житлово-комунальне господарство як об'єкт державного регулювання / І. О. Панасенко // Теорія та практика державного управління - 2013. - Вип. 3 (42). - С. 1-11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2013-3/doc/2/16.pdf>

9. Димченко О. В. Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління : монографія / О. В. Димченко. – Х. : ХНАМГ, 2009. – 356с.
10. Закон України «Про житлово-комунальні послуги» від 24 червня 2004 року № 1875-IV – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1875-15>
11. Оксененко С. П. Особливості функціонування сфери житлово-комунальних послуг України / С. П. Оксененко // Проблеми економіки. – 2012. - № 4. – С. 90-93 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.problecon.com/pdf/2012/4\\_0/90\\_93.pdf](http://www.problecon.com/pdf/2012/4_0/90_93.pdf)
12. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11.09.2003 № 1160-IV – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1160-15>.
13. Наказ Державного комітету України з питань ЖКГ від 10.08.2004 року № 150 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
14. Постанова Кабінету міністрів України від 20.05. 2009 року № 529 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
15. Закон України «Про Національну комісію регулювання ринку комунальних послуг України» від від 09.07.2010 № 6419, із змінами від від 09.07.2010 № 2479-VI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
16. Звіт «Житлово-комунальна сфера: у пошуках господаря», підготовлений CASE Україна в рамках проекту «Популярна економіка: моніторинг реформ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.caseukraine.com.ua>
17. Національна екологічна політика України: оцінка і стратегія розвитку // Документ підготовлено в рамках проекту ПРООН/ГЕФ «Оцінка національного потенціалу в сфері глобального екологічного управління в Україні». – Київ, 2007. – 185 с.
18. Салієв Е. І. Механізми реалізації державної політики у сфері

водопостачання в Автономній Республіці Крим : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 «Механізми державного управління» / Е. І. Салієв // Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2008. – 20 с.

19. Енергоефективність як ресурс інноваційного розвитку: Національна доповідь про стан та перспективи реалізації державної політики енергоефективності у 2008 році / [С. Ф. Єрмілов, В. М. Геєць, Ю. П. Яценко, В. В. Григоровський, В. Е. Лір та ін.] – К., НАЕР, 2009. – 93 с.

20. Закон України «Про загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки» № 1511-VI від 11.06.2009.

21. Несторенко Т. В. Теоретичні основи сталого розвитку житлово-комунального господарства / Т. В. Несторенко // Механізм регулювання економіки. – 2012. - № 1. – С. 182-187.

22. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии. Учеб. пособие. - М.: «Издательство ПРИОР», 2002. - 464с.

23. Микало О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу / О. І. Микало : [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2010\\_37/Statti/25.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_37/Statti/25.pdf)

24. Евдокимов Н.А. Аутсорсинг и инсорсинг как инструменты управления затратами / Н.А.Евдокимов // Сетевой электронный научный журнал "СИСТЕМОТЕХНИКА". – 2004. - № 2. [Электронный ресурс]– Режим доступа: <http://systech.miem.edu.ru/2004/n2/Evdokimov2.htm>.

25. Озаринська В.В. Аутсорсинг як перспективна форма взаємодії підприємств морського транспорту / В.В. Озаринська // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2012. - № 4. – С. 155-165.

26. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2009. - № 8. – С. 16-24.

27. Козьменко К. Аутсорсинг як форма співробітництва на міжнародному ринку іт-послуг та перспективи його розвитку в Україні / К. Козьменко //

Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2006. – Вип. 85. – С. 22-24.

28. Лысенко Ю. Г. Методология Web-аутсорсинга / Ю. Г. Лысенко, В. Н. Андриенко, В. Ю. Захарченко // *Економічна кібернетика*. - 2012. – № 1-3 (73-75). – С. 4–15.

29. Система мониторинга финансово-хозяйственной деятельности министерства: монография / [Ю. Г. Лысенко, В. Н. Андриенко, Л. А. Белкин и др.]; под общей редакцией д-ра экон. наук, проф., чл.-корр. НАН Украины Ю. Г. Лысенко. – Донецк : Юго-Восток, 2012. – 212 с.

30. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : ИНФРА -М, 2009. – 320 с.

31. Central and Eastern European IT Outsourcing Landscape Report 2010. – СЕЕОА, 2010. – 165 p.

32. Щербан В. В. Оценка экономической эффективности ИТ-аутсорсинга на предприятии / В. В. Щербан // *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. – Июнь, 2012. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/06/1128>.

33. Макаров Ю. Н. Модель оптимального управления производством при использовании аутсорсинга / Ю. Н. Макаров // *Аудит и финансовый анализ*. – М. : ООО Издательство «Дом Пресс». – 2011. – Том 2. – С. 350–358.

34. Tho, L. I. *Managing the Risks of IT Outsourcing*. – Amsterdam; Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. – 206 p.

35. Moura I., Grover V. *Examining the Outsourcing of Information Systems Functions from Diverse Theoretical Perspectives*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/950/1/>

36. Козьменко К. Аутсорсинг як форма співробітництва на міжнародному ринку ІТ-послуг та перспективи його розвитку в Україні / К. Козьменко // *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Економіка*. – 2006. – Вип. 85. – С. 22-24.

37. Черников А. Темная сторона оффшоринга / А. Черников // Компьютерное обозрение. – 2004. - № 38.
38. Гребешкова О.М. Аутсорсинг знаний: потенциал партнерських відносин підприємств у постіндустріальну епоху / О.М. Гребешкова, К.С. Денисенко. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://economica.org.ua/2012/outsorsing-znan-potencial-partnerskix-vidnosin-pidpriyemstv-u-postindustrialnu-epokhu/>
39. Как правильно использовать аутсорсинг для повышения прибыли компании? Материалы Третьего ежегодного BUSINESS OUTSOURCING SUMMIT. / Украина, г. Киев, 31 марта 2011 г. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.yur-gazeta.com/fileadmin/pdf/MPU\\_post-reliz\\_Business\\_Outsourcing\\_Summit\\_2011.pdf](http://www.yur-gazeta.com/fileadmin/pdf/MPU_post-reliz_Business_Outsourcing_Summit_2011.pdf)
40. Mierau A. Strategic Importance of Knowledge Process Outsourcing / Alexander Mierau [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.hrotoday.com/pdf/white-papers/Strategic-Implications-of-KPO.pdf>
41. Kaila Rajesh Prabhakar India KPO Industry 2011 – Growth Forecast till 2015, 2011 / Kaila Rajesh Prabhakar [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://itbizcharts.blogspot.com/2011/11/india-kpo-industry-2011-growth-forecast.html>
42. ИТ-аутсорсинг Украина: перспективы в 2012 году [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://blog.jobua.com/it-outsorsing-ukraina-perspektivy-i-v-2012-godu>
43. Перга Т. Інноваційні механізми екологічного менеджменту в Україні / Т. Перга // Дослідження міжнародної економіки: Збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 2 (67). – С. 75-86.
44. Постановка природоохоронної роботи на підприємстві по складанню наказів, інструкцій, щорічних планів природоохоронних заходів, організація навчання спеціалістів Замовника [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ecozahist.com.ua/postanovka-prirodookhoronnoyi-roboti-na-pidpriyemstvi/>
45. Ілляшенко І. Формування системи франчайзингу як фактора вирішення



екологічних проблем / І. Ілляшенко [Електронний ресурс]. - Режим доступу:  
<http://economics-of-nature.net/uploads/arhiv/2014/Illiashenko.Pdf>

46. Губанова Е.Р. Механизм экономико-экологического стимулирования использования вторичных ресурсов : монографія / Е.Р. Губанова – Одесса : «ТЭС», 2009. - 280 с.

47. Наказ Міністерства з питань житлово-комунального господарства України від 10 листопада 2009 року N 352 «Про затвердження Галузевої програми енергоефективності та енергозбереження у житлово-комунальному господарстві на 2010 - 2014 рр.» [Електронний ресурс]. - Режим доступу:  
<http://document.ua/pro-zatverdzhennja-galuzevoyi-programi-energoefektivnosti-ta-doc9321.html>

48. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 1071 «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2030 року» [Електронний ресурс]. - Режим доступу:  
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0002120-13/para3#n3>