

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра економічної теорії та конкурентної політики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТА ПРИРОДНОЇ МОНОПОЛІЇ У ГАЛУЗІ
ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ**

Студента 4 курсу, 17 групи,
спеціальності 073 Менеджмент
Освітньої програми Управління
в сфері економічної конкуренції

Горобець Валерія Олександрівна

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор

Герасименко Анжеліка
Григорівна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

Ясько Юлія Іванівна

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ДЕТЕРМІНАТИ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПРИРОДНОЇ МОНОПОЛІЇ У ГАЛУЗІ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ В УКРАЇНІ	6
1.1. Передумови та тенденції розвитку галузі водопостачання та водовідведення .	6
1.2. Інституційно-правові засади функціонування суб'єкта природної монополії у галузі водопостачання та водовідведення	11
1.3. SWOT-аналіз перспектив розвитку надавача послуг водопостачання та водовідведення.....	16
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТА ПРИРОДНОЇ МОНОПОЛІЇ У ГАЛУЗІ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ.....	21
2.1. Цілі та інструменти управління розвитком суб'єкта надання послуг водопостачання та водовідведення	21
2.2. Вплив державного регулювання на розвиток суб'єкта природної монополії у галузі водопостачання та водовідведення	24
ВИСНОВКИ	<u>34</u>
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	<u>36</u>
ДОДАТКИ.....	<u>41</u>

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Галузь водопостачання та водовідведення надає важливі послуги, які впливають на здоров'я та добробут населення, тому важливо забезпечити ефективну, стабільну та прозору роботу підприємств водопровідно-каналізаційного господарства. Надавач послуг є суб'єктом природної монополії через високі постійні витрати на розвиток інфраструктури та регуляторні бар'єри для входу. Через своє монопольне становище водоканали можуть стягувати завищені ціни за послуги водопостачання та водовідведення, знижувати якість послуг, дискримінувати певних споживачів, нехтувати інноваціями та раціональним розвитком підприємства. Відсутність впровадження новітніх управлінських рішень може загрожувати такими аспектами: дефіцит води, негативний вплив на природу та здоров'я населення, деградація водних екосистем, повені та заболочення, високі тарифи при неефективному функціонуванні підприємства, економічні наслідки.

Тільки комплексне управління розвитком суб'єкта природної монополії у галузі водопостачання та водовідведення може перетворити водоканали на стейкхолдери успішних змін, забезпечити стале використання водних ресурсів і захистити громади від негативних наслідків.

Стан наукової розробленості проблеми. Питання векторів розвитку, стану та перспектив суб'єкта природної монополії у галузі водопостачання та водовідведення висвітлюється у працях як вітчизняних, так і зарубіжних економістів. Дослідження цієї теми належить таким іноземним вченим: П. Фаббрі, Г. Фракеллі, С. Фейгенбаум, Р. Тіплз, С. Гарсія, А. Томас, Л. С. Хант, Е. Л. Лінк, Е. Кім, Х. Лі, Х. К. Таппер, М. Резенде та інші. Внесок у розвиток досліджень цієї теми зробили такі вітчизняні науковці: І. І. Крилова, М. М. Гіроль, Г. М. Семчук, О. В. Матяш, С. О. Федулова, В. Г. Герасимчук, І. В. Покуца, О. Тищенко, С.С. Дзезик, В.Р. Кучеренко, О. Романюк, С. Мельник, О. Кириленко та інші.

Проте більшість досліджень було проведено з боку проблем фінансування галузі, аналіз комунальних послуг в цілому, не зважаючи на монопольне становище підприємств, надаваних послуг.

Метою роботи є визначення ключових детермінант розвитку суб'єкта природної монополії у галузі водопостачання та водовідведення та обґрунтування на цій основі управлінських рішень щодо найбільш повного використання потенціалу його розвитку в умовах регульованої діяльності.

Основними завданнями роботи є такі:

- дослідити показники сучасного стану галузі водопостачання та водовідведення, передумови та тенденції розвитку;
- проаналізувати інституційно-правове середовище функціонування суб'єкта природної монополії у галузі водопостачання та водовідведення;
- провести SWOT-аналіз перспектив розвитку комунального підприємства «Виробниче управління водопровідно-каналізаційного господарства»;
- визначити цілі та інструменти розвитку суб'єкта природної монополії у галузі водопостачання та водовідведення, розробити пропозиції щодо їх запровадження в діяльність КП ВУВКГ «Водоканал»;
- визначити вплив державного регулювання на розвиток надавача послуг водопостачання та водовідведення.

Об'єктом дослідження є діяльність комунального підприємства «Виробниче управління водопровідно-каналізаційного господарства «Водоканал» (м. Шостка Сумської області) щодо надання послуг водопостачання та водовідведення.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичний інструментарій управління розвитком комунального підприємства «Виробниче управління водопровідно-каналізаційного господарства «Водоканал» як суб'єкта природної монополії у галузі водопостачання та водовідведення.

Методи дослідження. Основу дослідження склали сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, для уточнення оцінки стану

конкурентного середовища, тенденцій та перспектив було використано такі наукові методи: аналіз та синтез, індукція і дедукція, наукове абстрагування. Метод аналітичного узагальнення було застосовано при дослідженні інструментів розвитку КП ВУВКГ «Водоканал», визначенні ролі держави для розвитку суб'єкта природної монополії у галузі водопостачання та водовідведення та інституційно-правове середовище існування.

Практичне значення роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути застосовані на мікрорівні підприємства як визначення векторів ефективного розвитку, а на макрорівні – при вдосконаленні законодавства, яким керується галузь водопостачання та водовідведення, зокрема Закону України «Про природні монополії» в аспекті державно-приватного партнерства, приведення Закону у відповідність до європейських стандартів; контроль за раціональним, прозорим розвитком галузі; недопущення антиконкурентних практик з боку підприємств водопровідно-каналізаційного господарства; врахування інтересів споживачів і монополій.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг роботи займає 41 сторінку комп'ютерного тексту, в тому числі 5 рисунків, 4 таблиці. Список використаних джерел нараховує 36 позиції.

РОЗДІЛ 1. ДЕТЕРМІНАТИ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПРИРОДНОЇ МОНОПОЛІЇ У ГАЛУЗІ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ В УКРАЇНІ

1.1. Передумови та тенденції розвитку галузі водопостачання та водовідведення

Галузь водопостачання та водовідведення є обов'язковою частиною сучасних міст та житлових масивів, без яких неможливе існування та повноцінний розвиток. Вони забезпечують питною водою мешканців та підприємства, водночас відводять стічні води з меж міських територій. Діяльність галузі водопостачання та водовідведення для кожного міста індивідуальна і залежить від багатьох факторів: географічні, демографічні, соціальні, виробничі, економічні та екологічні. Централізована система водопостачання та водовідведення, здебільшого в Україні, комунальна. Так управління більшістю аспектів діяльності підпадає під повноваження державних органів.

Федулова С.О. в навчальному посібнику «Економіка підприємства водопостачання та водовідведення» визначає: «Централізоване питне водопостачання – господарська діяльність із забезпечення споживачів питною водою за допомогою комплексу об'єктів, споруд, розподільних водопровідних мереж, пов'язаних єдиним технологічним процесом виробництва та транспортування питної води. Централізоване водовідведення – господарська діяльність із відведення та очищення комунальних та інших стічних вод за допомогою комплексу об'єктів, споруд, колекторів, трубопроводів, пов'язаних єдиним технологічним процесом» [1, ст.10].

Щоб дослідити тенденції розвитку галузі водопостачання та водовідведення в Україні слід підняти такі питання: доцільність тарифів, ступінь зносу основних фондів, економічні та екологічні аспекти.

Фізико-географічні умови України та антропогенні чинники зумовлюють різний розподіл водних ресурсів по території. На території Причорноморського та

Придністровського районів зосереджено найбільше споживачів, проте місцевий стік становить менше третини. Зворотна ситуація в Поліському та Закарпатському районах, де водних ресурсів понаднормово. Тенденція йде на те, що кожний окремих водоканал намагається самостійно провести реформи і покращення. Проаналізуємо забезпеченість водопостачанням та водовідведенням у населених пунктах України без урахування АР Крим (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Кількість населених пунктів, забезпечених системами централізованого водопостачання та централізованого водовідведення 2021р.

№	Область	Чисельність населених пунктів, усього			Забезпечено централізоване					
					Водопостачання			водовідведення		
		міста	смт	села	міста	смт	Села	міста	смт	села
1	Вінницька	18	29	1 456	18	29	359	18	19	5
2	Волинська	11	22	1 054	11	18	319	9	18	25
3	Дніпропетровська	20	46	1 372	20	46	348	20	33	29
4	Донецька	40	72	128	40	70	128	40	38	14
5	Житомирська	12	43	1 613	12	38	132	12	35	18
6	Закарпатська	11	19	578	11	19	191	11	15	16
7	Запорізька	14	22	912	14	20	488	14	11	18
8	Ів. Франківська	15	24	765	15	13	26	15	11	9
9	Київська	26	30	1 126	26	29	834	26	25	58
10	Кіровоградська	12	27	991	12	22	217	11	18	6
11	Луганська	12	26	517	12	20	50	12	12	3
12	Львівська	44	34	1 850	42	25	213	39	17	11
13	Миколаївська	9	17	885	9	16	513	9	17	19
14	Одеська	19	33	1 124	19	33	126	19	14	14
15	Полтавська	16	20	1 810	16	20	548	16	16	37
16	Рівненська	11	16	999	11	16	204	11	15	21
17	Сумська	15	20	1 458	15	20	344	15	12	16
18	Тернопільська	18	17	1 023	17	15	49	17	10	16
19	Харківська	17	61	1 673	17	54	353	16	39	37
20	Херсонська	9	31	658	9	29	641	9	19	70
21	Хмельницька	13	24	1 414	13	24	443	13	15	12
22	Черкаська	16	15	824	16	9	139	15	7	7
23	Чернівецька	11	8	398	10	7	16	9	7	0
24	Чернігівська	16	29	1 464	16	28	194	15	15	11
25	м.Київ	1	-	-	1	-	-	1	-	-
Разом		406	685	26092	402	620	6875	392	438	472

Джерело: складено автором за даними [2]

Централізованим водопостачанням забезпечено в Україні 99,1% міст, 89,8% селищ міського типу та 30,1% сіл [3].

Показники стану основних засобів більшості підприємств водопровідно-каналізаційного господарства України є незадовільними. Застаріле обладнання потребує заміни, а капітальний ремонт водопровідної мережі вимагає значних фінансових витрат, які підприємства водопровідно-каналізаційного господарства (далі – ВКГ) можуть здійснити за рахунок виручки від наданих послуг. Значна частина будівель комплексу відпрацювала нормативні терміни і потребує оновлення (заміна комунікацій, фільтрів, насосів, котлів та іншого обладнання). Як наслідок - неефективність надання цих послуг, низька якість та аварійні ситуації на об'єкті. Через зношеність основних засобів, втрати води досягають до 40-45% у певних регіонах. Це витоки питної води з мереж та трубопроводів, втрати при підйомі і очищенні, при аваріях, через нещільність арматури тощо.

Міністерство розвитку громад та територій України дослідило стан водопровідних та каналізаційних мереж. За яким з наявних 104 154,0 км водопровідних мереж в аварійному стані знаходяться 36 296,0 км (34,9%). При цьому заміни потребує 3 441 (23,1%) насосного обладнання із 14 909 одиниць. Загальна протяжність каналізаційних мереж становить 34 650,0 км, з яких в критичному стані 13043,0 км (37,6%), при цьому кількість насосного обладнання – 7 106 одиниць, з яких 1 854 (26,1%) потребують заміни [4].

Проаналізуємо роботу галузі водопостачання та водовідведення за 2020 і 2021 рік в таблиці 1.2 (показники в млн. м³).

Таблиця 1.2

**Виробничі показники водопостачання та водовідведення по Україні
2020-2021 рр.**

Показник	2020 рік	2021 рік
	Водопостачання	
Піднято	1 489,23	1 452,82
Очищено	1 108,23	1 087,44
Подано споживачам	1 386,20	1 344,38
Реалізовано	1 065,47	1 046,45
Втрати та витрати	423,76	406,37

Продовження таблиці 1.2

Показник	2020 рік	2021 рік
	водовідведення	
Відведено	1 084,76	1 074,84
Очищено	1 071,50	1 060,90
Біологічно очищено	1 004,31	995,80
Доочищено	101,84	84,87
Реалізовано	754,93	762,80

Джерело: складено автором за даними [2]

Економічний розвиток аналізованої галузі стримується обмеженістю фінансових ресурсів місцевих бюджетів та споживачів послуг. Оскільки основним джерелом фінансування інвестицій є власні кошти, дуже важливо забезпечити фінансову стійкість ще нерентабельних підприємств ВКГ. Заборгованість українців в січні 2020 року становила 4 млрд 573,5 млн грн, в січні 2021 року – 5 млрд 708,7 млн грн [5]. Станом на 1 грудня 2022 року борг споживачами за водопостачання нарахував 7,4 млрд грн [6]. Водоканали не мають достатньо коштів для ефективного судового провадження, а провали у роботі Державної виконавчої служби України не дозволяють належним чином реалізувати навіть ті судові рішення, що прийняті на користь водоканалів. Галузь водопостачання та водовідведення має три джерела фінансування – тарифи, державний та місцевий бюджет. Проте все одно за все платить споживач через збір тарифу чи до бюджетів усіх рівнів. Тому навіть при підвищенні тарифів для підприємств та організацій, збитки галузі не покриваються.

Тариф враховує заробітну плату, електроенергію та відрахування на інвестиційну діяльність, витрати на хімікати для очищення і дезінфекції води, матеріали для проведення відновлювальних робіт на устаткуванні та комунікаційних системах, сплату податків тощо. Проте тариф становить 0,6 євро і повністю не покриває всі витрати. Якщо порівнювати з Європою, де діє стимулююче тарифоутворення, яке передбачає постійну модернізацію галузі, тут мінімальний тариф 3 євро. Саме ця різниця за кожен куб води є вирішальною

причиною недостатнього фінансування інвестиційних проєктів надавача послуг в Україні. До цих проблем додається і нездатність державної підтримки [7].

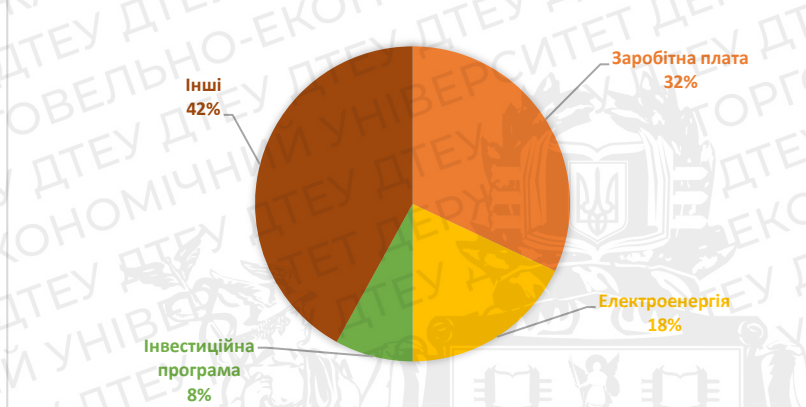


Рис.1.1. Структура тарифу на послуги централізованого водопостачання та водовідведення в Україні

Джерело: складено автором за даними [8]

До тенденцій галузі можна віднести проблему з кваліфікованими працівниками. Підприємства ВКГ «застрягли» в радянських часах і щодо умов праці, і щодо оплати. При цьому кадрів не вистачає, відбуваються скорочення та майже немає молодих спеціалістів. Молодь не хоче займати низькооплачувані та мало престижні робочі місця. Через технічний прогрес, знання кадрів повинні оновлюватися.

Державні санітарні норми і правила 2.2.4-171-10 «Гігієнічні вимоги до води питної, призначеної для споживання людиною» (далі – ДСанПН). Для вирішення екологічних питань повинен був вступити в силу ДСанПН у січні 2020 року. Проте водоканали після довгих років недофінансування, намагаються вивести обладнання з аварійного стану. Вимоги до підвищення якості води та очищення стоків потребують складних технологій, фінансування та кваліфікованих кадрів. Тому запровадження відповідного стандарту відтермінували на 2 роки [9].

1.2. Інституційно-правові засади функціонування суб'єкта природної монополії у галузі водопостачання та водовідведення

Інституційне середовище управління водогосподарськими підприємствами здійснює держава, неурядові та громадські організації, які забезпечують захист та екологічно-безпечне використання водних ресурсів. Формування сучасного інституційного середовища водної галузі в Україні також має передбачати участь у цьому процесі підприємців через асоціації та профспілки.

Регулювання галузі водопостачання та водовідведення здійснюється низкою актів спеціального законодавства та загальної сфери діяльності. До актів загальної сфери відноситься Конституція України, Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, Цивільний кодекс України, Кодекс України про надра тощо. Спеціальне законодавство складається з основних та другорядних законів, нормативних та ненормативних актів з різною юридичною силою, що регулюють всю сферу та окремі аспекти водопостачання та водовідведення.

Водне законодавство України стаття 2: “Завданням водного законодавства є регулювання правових відносин з метою забезпечення збереження, науково обґрунтованого, раціонального використання вод для потреб населення і галузей економіки, відтворення водних ресурсів, охорони вод від забруднення, засмічення та вичерпання, запобігання шкідливим діям вод та ліквідації їх наслідків, поліпшення стану водних об'єктів, а також охорони прав підприємств, установ, організацій і громадян на водокористування” [10]. В Кодексі розглядаються повноваження органів влади, права і обов'язки споживачів, участь громадян та громадських об'єднань. При цьому встановленні певні правила щодо користування ресурсом, збиранням води та скиданням забруднюючих речовин. Проте у Водному кодексі України жодна ціль не сформульована так, щоб її виконання можна було перевірити у встановлений термін.

Оскільки європейські вимоги до якості води вищі у 28 разів, ніж українські, було прийнято Закон України «Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення» у 2002 році. Основна мета закону – врегулювання відносин

пов'язаних з виробництвом, транспортуванням та постачанням питної води, що передбачає покращення послуг водопостачання та водовідведення. Проте Закон має недоліки, такі як неврахування складу, виду та властивостей стічних вод, очисні споруди, уточнення повноважень органів влади, централізована та нецентралізована система водовідведення, не визначено ринок водопостачання та водовідведення, не сформовано межі цього ринку [11].

Закон України «Про природні монополії», прийнятий 20 квітня 2000 року, який дбає про врівноваження всіх інтересів суспільства, суб'єктів природних монополій та споживачів їх товарів, визначає: “Природна монополія - стан товарного ринку, при якому задоволення попиту на цьому ринку є більш ефективним за умови відсутності конкуренції внаслідок технологічних особливостей виробництва (у зв'язку з істотним зменшенням витрат виробництва на одиницю товару в міру збільшення обсягів виробництва), а товари (послуги), що виробляються суб'єктами природних монополій, не можуть бути замінені у споживанні іншими товарами (послугами), у зв'язку з чим попит на цьому товарному ринку менше залежить від зміни цін на ці товари (послуги), ніж попит на інші товари (послуги) (далі - товари)” [12].

Зведений перелік суб'єктів природних монополій ведеться Антимонопольним комітетом України (виконує організаційну функцію) на підставі реєстрів суб'єктів природних монополій у сфері житлово-комунального господарства, що формуються Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг.

В галузі водопостачання працює ефект від масштабу виробництва, найбільші затрати йдуть на водопроводи, і якщо вони вже встановлені, то додаткова вартість водопостачання додаткового споживача незначна. Саме мережа водопроводів, каналізаційні системи, очисні споруди та інші необхідні компоненти визначає галузь до природної монополії. Проте поняття природної монополії є досить дискусійним. Закон України «Про природні монополії» потребує реформування, особливо у контексті приватизації державних монополій.

Водоканалам для законної роботи необхідно:

- Дозвіл на надра;
- Ліцензія на водопостачання та водовідведення;
- Ліцензія на прекурсори;
- Дозвіл на викиди;
- Дозвіл на спеціальне водокористування;
- Дозвіл з охорони праці
- Дозвіл на ремонт, технічне обслуговування машин і механізмів (крану, електрообладнання);
- Дозвіл на експлуатацію вантажних підйомних кранів машин;
- Дозвіл на експлуатацію обладнання, що працює під тиском.

Основними видами діяльності, що підлягають регулюванню є добування води, транспортування води населенню через водопровідні мережі, водовідведення (очищення), робота лабораторій (атестація лабораторії та аналізи з прекурсорами). Кожен водоканал має ліміт забору води, використання води та скидання забруднюючих речовин.

Оскільки суб'єкт природної монополії є єдиним постачальником послуг на певній території, він може використовувати своє монопольне становище для встановлення високих цін на послуги водопостачання та водовідведення, що може призвести до збільшення витрат споживачів. Крім того, монополіст не завжди може бути зацікавлений інвестувати в розвиток і вдосконалення інфраструктури, оскільки це може бути економічно не вигідним, а також призвести до подорожчання послуг і невдоволення споживачів. Тому було створено Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг.

В законі України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг» стаття 3, пункт 1 зазначається: «Регулятор здійснює державне регулювання з метою досягнення балансу інтересів споживачів, суб'єктів господарювання, що провадять діяльність у сферах енергетики та комунальних послуг, і держави, забезпечення

енергетичної безпеки, європейської інтеграції ринків електричної енергії та природного газу України” [13].

Закон України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг» стаття 3, пункт 2:

“Регулятор здійснює державне регулювання шляхом:

- 1) нормативно-правового регулювання у випадках, коли відповідні повноваження надані Регулятору законом;
- 2) ліцензування діяльності у сферах енергетики та комунальних послуг;
- 3) формування цінової і тарифної політики у сферах енергетики та комунальних послуг та реалізації відповідної політики у випадках, коли такі повноваження надані Регулятору законом;
- 4) державного контролю та застосування заходів впливу;
- 5) використання інших засобів, передбачених законом” [13].

Діяльність Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (далі – НКРЕКП) передбачає:

1. Ліцензування та видачу дозволів. Постанова НКРЕКП від 03.03.2020 № 548 «Про затвердження Порядку ліцензування видів господарської діяльності, державне регулювання яких здійснюється Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг». Надавати послуги з водопостачання та водовідведення мають право підприємства з відповідною ліцензією, відсутність якої передбачає накладання штрафу. Водоканали є ліцензіатом НКРЕКП, яка визначає фінансово-господарську діяльність підприємств ВКГ [14].

Встановлюючи високі стандарти отримання ліцензії або дозволу, Комісія сприяє тому, щоб на ринку працювали лише кваліфіковані компанії задля покращення якості послуг.

2. Регулювання цін. Тарифи на водопостачання і водовідведення встановлює НКРЕКП, обласні та Київська міська державні адміністрації, при цьому для кожного водоканалу це різна сума. При тарифі враховується обсяг реалізації, втрати води, витрати на забезпечення фільтрації та обсяг підйому з

підземних або поверхневих джерел. Втрати в мережах не повинні перевищувати 30%, якщо цей показник більший, то ці витрати перекладаються на підприємства ВКГ. Постановою НКРЕКП від 30.06.2016 № 866 визначено процедуру відкритого обговорення проєктів рішень НКРЕКП з питань встановлення цін/тарифів. В разі порушення водоканалом структури тарифу накладається штраф та/або зменшується тариф.

3. Захист споживачів. Серед функцій НКРЕКП закон передбачає захист споживачів шляхом забезпечення того, щоб підприємства ВКГ працювали чесно, прозоро та відповідно до правил. Це допомагає гарантувати, що населення отримує високоякісні послуги за розумними цінами, зважаючи на монопольну владу підприємств. Комісія приймає скарги споживачів та займається врегулюванням питань щодо діяльності водоканалів.

4. Заохочення інвестицій. НКРЕКП розраховує в тариф надання послуги та інвестиційну діяльність. Інвестиції здійснюються за рахунок амортизацій та можливого планованого прибутку. Інвестиції у мережі та обладнання можуть бути закладені у місцевий бюджет, тому орган місцевого самоврядування є ініціатором прибутковості чи неприбутковості підприємства. Комісія передбачає створення нормативно-правового середовища, що стимулює інвестиції у водну інфраструктуру.

5. Забезпечення чіткої нормативно-правової бази. Нормативно-правова база НКРЕКП забезпечує належне функціонування водоканалів, дозволяючи їм планувати та інвестувати у довгостроковій перспективі.

6. Моніторинг ринку. Комісія займається виявленням порушень, які спотворюють або обмежують конкуренцію. Якщо НКРЕКП виявить антиконкурентну поведінку, вживаються такі заходи, як накладення штрафів або відкликання ліцензій для забезпечення рівних умов для всіх компаній на ринку.

НКРЕКП не обмежує прибуток підприємств, але є умови аби цей прибуток мав право використовуватися при розрахунку тарифів: досягнення інвестиційної програми в минулому періоді не менше 90%.

1.3. SWOT-аналіз перспектив розвитку надавача послуг водопостачання та водовідведення

Відштовхуючись від результатів загальногалузевого аналізу, проведеного у попередніх параграфах та методикою SWOT-аналізу, визначимо, які саме є перспективи розвитку у окремого гравця ринку водопостачання та водовідведення – комунального підприємства «Виробниче управління водопровідно-каналізаційного господарства» (далі – КП ВУКГ «Водоканал»), яке розташовується в м. Шостка Сумської області. Основна діяльність підприємства полягає у забезпеченні населення міста централізованим питним водопостачанням, у своєчасному прийнятті стічної води та транспортуванні її на каналізаційні очисні споруди, у очищенні та знезараженні стічної води на очисних спорудах. Загальна довжина водопровідних мереж -180,82 км.

Сильні сторони КП ВУКГ "Водоканал".

1. Наявність водозабірних потужностей, за допомогою яких здійснюється забір підземних вод для водопостачання та інших цілей. Джерелом централізованого водопостачання м. Шостка є підземні води. Водоканал налічує 27 свердловин в м. Шостка та 1 свердловину в с. Ображіївка, глибина яких сягає від 80 до 280 м [16].
2. Наявність власної лабораторії, що здійснює контроль за якістю питної води та роботою каналізаційних очисних споруд. Мікробіологічні дослідження проводяться за договором лабораторією Шосткинського міськрайвідділу Державної установи «Сумський обласний лабораторний центр держсанепідслужби України» [16].
3. Якість води відповідає нормам ДСанПІН 2.2.4-171-10. Результати аналізу відповідності наведено в додатку А.
4. Привабливість для інвестування підприємцями. Населення м. Шостки - 74 125 осіб станом на 2020 рік. Водопровідна галузь завжди буде актуальною для людей, тому розвиток і вкладення принесуть прибутки.

Слабкі сторони.

1. Економічні проблеми галузі водопостачання та водовідведення.

КП ВУВКГ "Водоканал" є збитковим через заборгованість споживачами станом на 01.01.2023 року 21 182 300 грн. Водоканал потребує великих витрат на заміну трубопроводів: водопровідні мережі зношені на 69,20%, каналізаційні - 70,50%, артезіанські свердловини - 70,60%. Крім тарифів, джерел фінансування немає. Прибуток діяльності підприємства на 2022 рік складає: водопостачання - - 502,62 тис. грн., водовідведення - 1067,23 тис. грн [17].

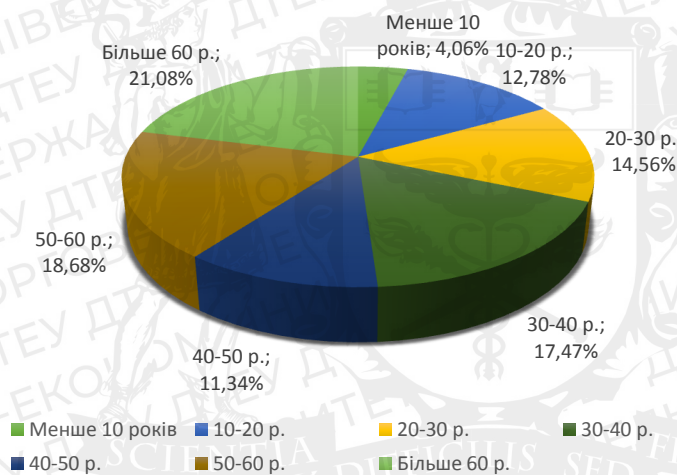


Рис. 1.2. Структура мереж водопостачання за ступенем зносу та роками експлуатації в м. Шостка станом на 2021 рік

Джерело: складено автором за даними [18]

2. Управлінські проблеми. На підприємстві спостерігається відсутність раціонального управління та стимулювання кадрів, що призвело до нестачі молодого кваліфікованого персоналу.

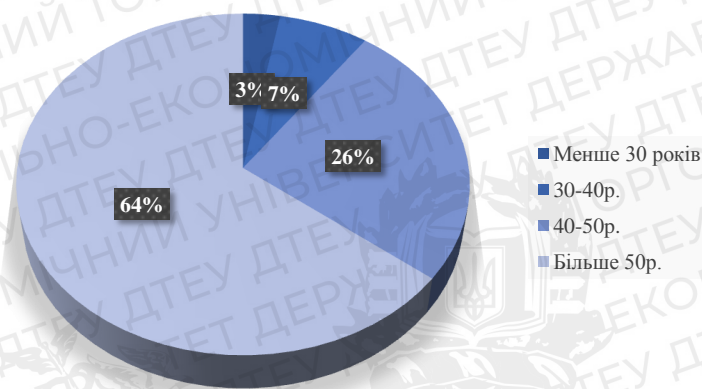


Рис.1.3. Вік персоналу КП ВУВКГ "Водоканал" станом на 2022 рік

Джерело: складено автором за даними [19]

3. Екологічні проблеми: через корозію трубопроводів погіршується якість води.

Можливості:

1. Модернізація інфраструктури: Водоканал може взяти позики на оновлення мереж водопостачання та водовідведення, залучати інвесторів чи організувати свою діяльність за концесійним договором.

2. Використання міжнародного досвіду: Водоканал може співпрацювати з міжнародними організаціями та компаніями для отримання нової інформації щодо ведення господарської діяльності у галузі, нових технологій, «водного менеджменту».

3. Підвищення кваліфікації працівників водоканалу та залучення молодих спеціалістів, а саме курси з підвищення кваліфікації, тематичні лекції, менторство, допомога колегам розвивати нові навички.

4. Довіра клієнтів: організація зворотного зв'язку зі споживачами, щоб підвищити їхню задоволеність та розуміння послуг компанії. Проведення онлайн-опитувань, покращення обслуговування, надання освітніх ресурсів з охорони та економії води, підвищення прозорості та звітності.

5. Повторне використання води: Водоканал може вивчити можливість використання очищених стічних вод для непитних цілей, таких як іригація або промислове використання, для зниження дефіциту води.

Загрози:

1. Відсутність фінансування. Розвиток підприємства потребує капітальних вкладень, через незадовільний стан, долучити інвесторів дуже проблематично.

2. Конфлікти та геополітична напруженість. Через військовий стан в Україні боржники Водоканалу тільки зростають, притягнення до сплати послуг є законодавчо неможливим. Крім того, є загроза знищення водної інфраструктури агресорами.

3. Відсутність кар'єрного зростання для персоналу передбачає незацікавленість молодих спеціалістів працювати на підприємстві.

4. Корупція та неналежне використання коштів можуть підірвати довіру споживача та перешкоджати соціально-економічному розвитку.

5. Відсутність підтримки розвитку з боку місцевих органів влади, розподілення місцевих бюджетів в інші галузі.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного у розділі дослідження сформульовано такі висновки.

1. Аналіз стану галузі водопостачання та водовідведення в Україні дозволив виявити основні проблеми функціонування: незадовільний технічний стан підприємств водопровідно-каналізаційного господарства, застаріла інфраструктура, відсутність новітніх і екологічно безпечних технологій, нестача інвестицій, неефективне використання водних ресурсів, проблема тарифоутворення, невідповідність нормативно-правових актів до європейського законодавства, відсутність ефективного управління персоналом. Діяльність галузі для кожного міста індивідуальна і залежить від багатьох факторів: географічні, демографічні, соціальні, виробничі, економічні та екологічні.

2. Підприємства ВКГ є суб'єктами природної монополії, діяльність яких підпадає під повноваження державних органів. Регулювання здійснюється Законом України «Про природні монополії», який враховує врівноваження всіх інтересів суспільства, суб'єктів природних монополій та споживачів їх товарів. Діють регуляторні бар'єри для входу на ринок, такі як потреба в дозволах і ліцензіях. Для контролю діяльності суб'єкта природної монополії була створена Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, яка займається: захистом споживачів від монопольних зловживань, видачою дозволів і ліцензій, регулюванням цін та заохоченням інвестицій.

3. SWOT-аналіз комунального підприємства «Виробниче управління водопровідно-каналізаційного господарства» м. Шостка дав виявити сильні сторони, як наявність артезіанських свердловин, відповідність нормам якості води, власна лабораторія. Проте є слабкі сторони – занедбаний технічний стан інфраструктури, відсутність коштів та кваліфікованих спеціалістів, борги споживачів послуг. КП ВУВКГ "Водоканал" має перспективи в розвитку, для яких потрібно мінімізувати слабкі сторони та загрози, знайти джерела фінансування та розробити стратегічний план, який має включати конкретні цілі, завдання та кроки, а також терміни реалізації.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТА ПРИРОДНОЇ МОНОПОЛІЇ У ГАЛУЗІ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ

2.1. Цілі та інструменти управління розвитком суб'єкта надання послуг водопостачання та водовідведення

Для реалізації управління розвитком необхідно спочатку усвідомити мету і цілі, вибрати метод управління відповідно до характеру розв'язуваної задачі та виду об'єкта управління. Виникає також необхідність виявлення, встановлення методів і засобів управління розвитком, прийнятих управлінських рішень, які реально реалізуються, що називаються інструментами управління.

Досліджуючи КП ВУВКГ "Водоканал" було виявлено, що затверджена обласна Програма «Питна вода м. Шостка» на 2022-2026 роки, яка націлена на покращення водопостачання міста та роботи підприємства за рахунок виділення державних коштів. Проте на практиці вона не реалізується через військові дії в країні.

Цілі КП ВУВКГ «Водоканал»:

Ціль 1. Зменшити втрати води у розподільній мережі та підвищити ефективність водопостачання.

Ціль 2. Ремонтні роботи водної інфраструктури.

Ціль 3. Перекваліфікація робітників, підвищення зацікавленості в роботі.

Ціль 4. Використання інформаційних та новітніх технологій.

Ціль 5. Підвищувати обізнаність громадськості щодо водозбереження та охорони навколишнього середовища.

Ціль 6. Відповідати національним та міжнародним стандартам якості води та очищення стічних вод.

Ціль 7. Залучати фінанси для функціонування підприємства.

Основні інструменти КП ВУВКГ «Водоканал» доцільно розглядати з позицій 3 складових:

- економічні інструменти;
- соціальні інструменти;
- екологічні інструменти.

КП ВУВКГ «Водоканал» потребує змін в організаційній структурі, перейняття досвіду державно-приватного партнерства дозволить залучити приватний капітал в інфраструктуру підприємства для її модернізації.

Концесія - це спосіб реалізації партнерства між державою та приватним сектором, який включає наступні аспекти: а) надання права на створення або будівництво (включаючи нові споруди, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт та технічну модернізацію); б) управління об'єктом, що знаходиться під концесією, або надання суспільно важливих послуг [21].

Прикладом такого досвіду може стати одеський «Інфоксводоканал». Один із найефективніших водоканалів з точки зору адміністративних процесів, тарифів, очистки стоків та показника заборгованості. Розробити біореагенти для очищення стоків вдалося завдяки залученню світового лідера галузі. Це австрійська група компаній, послугами якої користується низка європейських міст [22].

На даний момент КП ВУВКГ «Водоканал» не є привабливим для інвестиційних вкладень, для початку треба визначити перспективи підприємства. Проте, щоб залучити інвестора КП ВУВКГ «Водоканал» може розробити детальний бізнес план, де визначить потенційні джерела доходу. Це може включати комісію з користувачів, державні субсидії або контракти з іншими організаціями. Прийняти рішення про передання в концесію підприємства може Сумська обласна державна адміністрація, яка повинна буде надати підтримку та активну участь в роботі державно-приватного партнерства.

Водоканал може залучати такі методи фінансування:

- Офіційна допомога розвитку та інші форми допомоги (наприклад, приватні благодійні організації тощо) відіграють певну роль, щоб допомогти усунути дефіцит фінансування. Гранти офіційної допомоги країнам, що розвиваються, складаються з «трансфертів» і вважаються основними джерелами надходжень. Позики знижують вартість

капіталу та є корисними для того, щоб допомогти водоканалу «подолати» дефіцит фінансування, який створюється необхідністю великих початкових інвестицій в інфраструктуру [23].

- Об'єднання різних джерел фінансування (допомога, власний капітал, позики, благодійні пожертви) в єдиний фінансовий пакет або пропозицію. Для функціонування такої системи слід забезпечити більшу прозорість щодо майбутніх грошових потоків, щоб створити надійнішу основу для залучення.

КП ВУВКГ «Водоканал» використовує власні кошти, з послуг, за які платить споживач. Підприємство бере участь в отриманні грантів в благодійному фонді «Соціальне партнерство», але без успішних результатів. Під час воєнного стану вдалося отримати підтримку від ЮНІСЕФ, яка забезпечила водоканал генераторами та гідравлічними системами.

Використання цифрових інструментів та мобільних застосунків для зв'язку зі споживачами. КП ВУВКГ «Водоканал» має свою веб-сторінку, де вони висвітлюють фінансові та екологічні показники діяльності, тарифи та загальну інформацію. Проте вона потребує вдосконалення, а саме додати можливість опитування споживачів, інформацію про пільги та субсидії, особистий кабінет, надати можливість звернень онлайн (викликати контролера, повідомити про аварію, замовити встановлення лічильника, записатися на прийом тощо), а також проводити лекції щодо збереження водних ресурсів. Для цього водоканал може звернутися до ІТ-спеціалістів, які зроблять веб-сторінку багатофункціональною.

Управління персоналом та соціальною політикою підприємства складається з таких складових:

1. Можливість кар'єрного зростання, що включає посадове зростання, роботу в різних підрозділах одного рівня ієрархії або глибше включення в процеси ухвалення рішень.
2. Навчання та підвищення кваліфікації. Водоканал може організувати виробничі курси, курси цільового характеру, школи передового досвіду і методів праці задля удосконалення професійних знань і умінь персоналу підприємства.

3. Мотивація може бути класифікована в залежності від того, як менеджмент організації впливає на персонал. Основні види мотивації включають:

— підкріплювальна або власне мотивування. Це можуть бути матеріальні заохочення або інші види винагород;

— соціально-психологічна мотивація, що базується на задоволенні вищих потреб особистості, таких як повага, спілкування, визнання та самореалізація. Цей вид мотивації передбачає використання таких методів, як мотивування через цікавість роботою, залучення до процесу прийняття рішень, приклад керівника, створення сприятливого робочого середовища та інших;

— примусова мотивація, яка ґрунтується на використанні адміністративного впливу, примусу та інших механізмів формальної влади менеджменту [24, с.23].

КП ВУВКГ «Водоканал» використовує матеріальну мотивацію, таку як премії, надбавки, так і нематеріальну – організація дозвілля персоналу. Майже відсутні інвестиції в навчання співробітників.

КП ВУВКГ «Водоканал» потребує багато товарів – водоочисні споруди, насоси, труби, лічильники, та послуг - з ремонтування та технічного обслуговування транспорту, з підвищення кваліфікації робітників, консультаційні. Підприємство може використати публічні закупівлі для розумного витрачання державних коштів.

Екологічне планування та контроль. Для водоканалу актуальним питанням є подолання корозії та виконання нормативів ЄС. Для цього КП ВУВКГ «Водоканал» має власну лабораторію для досліджень, при цьому Екологічна інспекція робить аналіз викидів. Підприємство контролює стан якості води та надає звітність належним органам. Вирішити проблему корозії допоможе заміна трубопроводів.

2.2. Вплив державного регулювання на розвиток суб'єкта природної монополії у галузі водопостачання та водовідведення

Державне регулювання розвитком суб'єкта природної монополії передбачає виконання таких функцій:

- 1) контролююча, що включає недопущення антиконкурентних дій, завищення тарифів, захист прав споживачів;
- 2) регулююча задля мотивації розвитку, залучення інвестицій та технологій тощо [25].

При запровадженні державного нагляду у галузі водопостачання та водовідведення передбачалося, що суб'єкт природної монополії, який надає послуги з централізованого водопостачання та водовідведення, має потужні матеріально-фінансові ресурси та гарантований монопольний ринок. При цьому очікувалося, що підприємства ВКГ не вживатимуть заходів до зниження витрат ресурсів та витрат, які є складовими тарифів на комунальні послуги. У свою чергу споживачі не мають можливості придбати аналогічну послугу в іншій комерційній організації та на інших умовах. Тому, держава прагнула забезпечити створення умов, що сприятимуть розвитку ринкових відносин у конкурентних секторах комунального господарства, впровадженню механізму, що стимулюватиме відновлення та розвиток інфраструктури у сфері водопостачання і водовідведення, підвищенню рівня соціального захисту населення.

Фактично послуга водопостачання може надаватися як підприємствами ВКГ, так і споживачами питної води, яке передбачає створення обслуговуючого кооперативу. З міжнародного досвіду є можливість передання водоканалу в оренду чи концесію, що допомагає в залученні фінансів. Вартувало б внести зміни в законодавство, що дало право вибору підприємствам, яку організаційну модель використовувати, зважаючи на бачення, цілі, масштаби, місцеві особливості.

Проте є ризики передачі об'єктів природних монополій в концесію: корупційні схеми, тіньова приватизація, заробляння надприбутків за рахунок населення тощо. Тому, щоб досягти успіху міжнародного досвіду державно-приватного партнерства необхідне державне регулювання та контроль, а саме такі складові:

1. Зацікавленість міського голови у розвитку водоканалу задля якісного надання послуг.
2. Місцева рада, яка може інвестувати і контролювати діяльність підприємства.
3. Тарифоутворення, яке відповідає інтересам споживачів і підприємства.

Головною фінансовою проблемою державного регулювання для КП ВУВКГ «Водоканал» є тарифоутворення. НКРЕКП регулює сферу енергетики та комунальних послуг. Орган переглядає тарифи на електроенергію щоквартально, враховуючи всі витрати та компоненти. Натомість перегляд тарифів щодо водопостачання та каналізаційних послуг здійснюється щороку, не враховуючи зміни витрат багатьох складових водопостачання та водовідведення, які впливають на їх діяльність. КП ВУВКГ «Водоканал» кожного року розраховує тарифи і подає на затвердження, проте отримують відмови. Підприємство має найнижчі тарифи по Сумській області (таблиця 2.1). Як показав SWOT-аналіз підприємство є збитковим, а тарифи є майже єдиним джерелом фінансування.

Таблиця 2.1

Інформація по водоканалам на 20.04.2021р.

місто	тариф з пдв	
	водопостачання	водовідведення
Шостка	9,5	13,1
Конотоп	12,95	18,52
Глухів	14,484	31,19
Лебедин	18,94	34,43
Ніжин	10,38	18,91
Ромни	19,19	18,18
Охтирка	19,14	21,28
Суми	13,75	13,37
Чернігів	14,016	14,08
Полтавводоканал	15,88	16,73
Бердянськводоканал	25,572	20,83
Ірпінськводоканал	11,736	19,43
Київводоканал	13,344	12,04

Джерело: складено автором за даними [17]

З одного боку, за оцінками експертів Української асоціації підприємств водопровідно-каналізаційного господарства "Укрводоканалекологія", рекомендується значно підвищити тариф на централізоване водопостачання, майже в десять разів, що становитиме 150 гривень за метр кубічний [26].

Проте різке підвищення тарифу може призвести до банкрутства водоканалу через чинне законодавство України, при якому невиконання нормативу якості води несе за собою зниження тарифу на 20%, крім того, неплатоспроможне населення зростає.

З іншого, підвищення тарифу не означає сприяння підприємством інноваційної діяльності, зменшення рівня зношеності основних засобів виробництва. Можливості природних монополій до завищення тарифів, може позбавити їх стимулу до розвитку новітніх технологій, зменшення своїх витрат шляхом модернізації виробництва. Тому держава, підвищуючи тариф, повинна контролювати використання фінансів, уникаючи махінацій з боку підприємства.

Якщо центральний уряд вимагає від місцевих адміністрацій дотримуватись тарифної політики, яка є недоступною (занадто високою чи надто низькою), вони повинні бути готові надати фіскальну допомогу:

- Перший тип субсидій - надання послуг за ціною, нижчою від звичайної, для відповідних груп споживачів (дуже бідні, багатодітні сім'ї, люди з певними захворюваннями).
- Другий тип субсидій – це загальне зобов'язання уряду покрити дефіцит. Це може означати безстрокове зобов'язання або, бажано, чітку програму (наприклад, 5-річний контракт на результативність), узгоджену між урядом і постачальником послуг, що містить взаємні зобов'язання.
- По-третє, існують субсидії на капітальні витрати у формі грантів, позик на пільгових умовах або суверенних гарантій для позик і випуску облігацій [27].

Проблемою є населення, яке не сплачує за послуги КП ВУВКГ «Водоканал». Підприємство використовує переважно перший тип субсидій, який забезпечує підтримку неплатоспроможного населення, проте якщо споживач із субсидією не сплачує за послуги, вона скасовується. Це гарантує те, що споживач

буде сплачувати рахунки. В меншому обсягу використовується другий тип, проте держава не компенсує обцяну різницю в тарифах, з 2009 по 2022 рік ця сума складає: водопостачання - 13454,8 тис. грн., водовідведення - 23944,9 тис. грн [17].

Дуже важливо поставити водні фінанси на міцну основу. Для цього можна використовувати різні джерела для фінансування галузі водопостачання та водовідведення. (Рис.2.1)



Рис.2.1. Механізми фінансування інвестиційних потреб сфери водопостачання та водовідведення України (за джерелами залучення коштів)

Джерело: складено автором за даними [30, с. 14–15]

Крім плати за послуги водопостачання та водовідведення КП ВУВКГ «Водоканал» до джерел його фінансування можна віднести податки та збори, місцеві/державні цільові програми. Підприємство намагалося отримати гранти, проте фінансування за допомогою такого інструменту не відбулося. Водоканал

стягує з клієнтів плату за підключення до системи водопостачання чи каналізації, або за інші послуги, такі як перевірка якості води або плата за подачу документів на дозвіл. Податки, які стягуються місцевою владою зазвичай використовуються для підтримки ряду державних послуг і програм, включаючи фінансування КП ВУВКГ «Водоканал».

Регулюючі функції діяльності суб'єктів природних монополій виконують органи виконавчої влади, в тому числі місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, які потребують законодавчого уточнення ролі і місця. (рис.2.2).

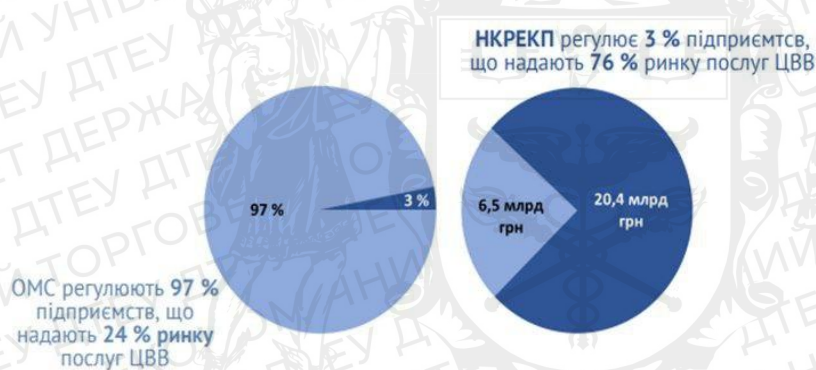


Рис.2.2. Сфера регулювання НКРЕКП

Джерело: [32]

НКРЕКП – основний орган, який сприяє розвитку суб'єкта природної монополії у галузі водопостачання та водовідведення. Діяльність НКРЕКП у галузі водопостачання та водовідведення у цифрах за 2021 рік:

1. Здійснено перевірок – 36;
2. Встановлено тарифів – 144;
3. Накладено штрафних санкцій – 1,5 млн. грн.;
4. Схвалено нових інвестиційних програм – 48;
5. Розглянуто звернень – 910 [31].

Загальна планова сума фінансування інвестиційних програм на 2021 рік становила 4,98 млрд грн, що на 37 % більше від попереднього року [31].

Звітна інформація про діяльність НКРЕКП у 2022 році на момент виконання дослідження залишалася ще недоступною. Востаннє перевірка КП ВУВКГ «Водоканал» НКРЕКП відбувалася у 2016 році. За її результатами не було виявлено невідповідностей і не надавалися рекомендації. Водночас слід розуміти, що за роки, які минули, суттєво змінилися і технології, і регуляторна база. Тому КП ВУВКГ «Водоканал» слід вивчити зауваження до інших водоканалів, які узагальнюються у щорічних звітах НКРЕКП, і запровадити рекомендації Комісії у діяльність комунального підприємства.

Головним органом виконавчої влади, відповідальним за розвиток водного господарства, є Державне агентство водних ресурсів України, яке бере участь у впровадженні державних, цільових та міжнародних програм з використання та охорони водних ресурсів. Кабінетом Міністрів України було схвалено Водну стратегію України до 2050 року та оперативний план її реалізації до 2024 року. В рамках цих документів передбачається досягнення чотирьох стратегічних цілей, що включають в себе конкретні завдання та заходи (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Водна стратегія України до 2050 року

№	Ціль	Очікуваний результат
1	Забезпечення рівного доступу до якісної й безпечної для здоров'я людини питної води.	До 2030 року половина сільського населення та загальне міське населення будуть підключені до систем централізованого водопостачання, а до 2050 року ця послуга буде надана не менше ніж 90% сільському населенню.
2	Досягнення «доброго» екологічного стану вод.	<ul style="list-style-type: none"> До 2024 року уся законодавча база України в галузі водного господарства буде відповідати вимогам ЄС. В 2023 році планується прийняти три законопроекти та близько десяти підзаконних нормативно-правових актів. Основним джерелом стікового забруднення є сільське господарство. Метою є зменшення відсотку орних земель (ріллі) в загальній площі країни до 47% до 2030 року. Наразі цей показник становить 56,8%, що є одним із найвищих в Європі.
3	Запобігання посухам, паводкам та іншим шкідливим діям вод	До 2032 року планується знизити річний обсяг збитків, спричинених повеннями й паводками, на 20% порівняно з 2020 роком. Для досягнення цієї мети, пропонується включати адаптаційні заходи до планів управління річковими басейнами.

4	Стале управління водними ресурсами за басейновим принципом	З початку 2025 року планується щорічно відновлювати принаймні 5 кілометрів русел малих річок.
---	--	---

Джерело: складено автором за даними [32]

Стратегія має 2 основні проблеми:

1. Не розглянуто питання впливу війни на розвиток галузі та післявоєнного відновлення.

2. Відсутність джерел фінансування та ефективність використання коштів. Наприклад, результати аудиту Загальнодержавної цільової програми розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну річки Дніпро до 2021 року показали, що основна частина фінансування була спрямована на меліорацію земель, тоді як лише менше 0,1% коштів було витрачено на саме оздоровлення річки Дніпро. Це свідчить про недостатню ефективність використання бюджетних коштів і потребу у більш цілеспрямованому плануванні і контролі за виконанням програм [33].

Водна стратегія України до 2050 року не запроваджена на КП ВУВКГ «Водоканал» через війну. Проте має такі перспективи для підприємства: впровадження нових підходів до управління водними ресурсами, використання новітніх технологій та зменшення втрат води.

Вдосконалення механізму державного регулювання КП ВУВКГ «Водоканал» має здійснюватися шляхом використання таких інструментів:

1. Перегляд формування тарифів, які мають містити фундаментальні економічні показники та граничну норму інвестиційних вкладень.
2. Реалізація регуляторної моделі, яка буде відповідати принципам ідеології та діяльності на ринку природних монополій.
3. Забезпечення захисту прав споживачів, нагляд за прозорою роботою підприємства.
4. Залучення фінансів та інвестицій, сприяння впровадженню інновацій.
5. Визначення стратегічних цілей розвитку в конкретних цифрах та нагляд за реалізацією.

Висновки до розділу 2.

За результатами проведеного у розділі дослідження зроблено такі висновки:

1. Інструменти управління розвитком суб'єкта надання послуг водопостачання та водовідведення доцільно розглядати з позицій 3 складових: економічні інструменти – пошук фінансування КП ВУВКГ «Водоканал», що може здійснюватися через державно-приватне партнерство, офіційна допомога розвитку та об'єднання різних джерел фінансування (допомога, власний капітал, позики, благодійні пожертви) в єдиний фінансовий пакет; соціальні інструменти – ефективне управління персоналом, що включає можливість кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації співробітників та методи мотивації, а також зв'язок з громадськістю; екологічні інструменти – забезпечення якості води.
2. Головною фінансовою проблемою державного регулювання для КП ВУВКГ «Водоканал» є тарифоутворення, яке переглядається щороку і є збитковим для підприємства. Проте різке підвищення тарифів може призвести до банкрутства підприємства шляхом зростання неплатоспроможного населення. А також збільшення тарифу не гарантує вкладення підприємством коштів в інвестиційну діяльність. Крім того, до фінансових проблем державного регулювання відноситься невелика кількість джерел фінансування: податки, збори та місцеві/державні цільові програми.
3. Подолання недофінансування суб'єкта надання послуг водопостачання та водовідведення відбувається шляхом використання субсидій: надання послуг за ціною, нижчою від звичайної, для відповідних груп споживачів; зобов'язання уряду покрити дефіцит.
4. Регулюючі функції діяльності КП ВУВКГ «Водоканал» виконують органи виконавчої влади, в тому числі місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, які потребують законодавчого уточнення ролі і місця.

5. Для подолання екологічних проблем уряд розробив Водну стратегію України до 2050 року, яку можна використовувати на підприємстві для збереження та збалансованого використання водних ресурсів.



ВИСНОВКИ

За результатами проведеного випускного кваліфікаційного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Галузь водопостачання та водовідведення має негативні тенденції розвитку. Однією з основних причин цього є застаріла інфраструктура та обладнання, яке не відповідає сучасним стандартам та потребує великих фінансових вкладень. В аварійному стані знаходяться 34,9% водопровідних мереж та 37,6% каналізаційних мереж. Значна частина населення країни не має доступу до централізованого водопостачання та водовідведення, або ж якість цих послуг значно відстає від європейських стандартів. Економічний розвиток аналізованої галузі стримується обмеженістю фінансових ресурсів місцевих бюджетів та споживачів послуг.

2. Інституційно-правове середовище у галузі водопостачання та водовідведення є об'ємним, але деякі аспекти слід вдосконалювати. На ефективність нормативно-правових актів впливають такі аспекти, як рівень правової культури населення, навички нормотворців, практичний досвід та професійні знання, стан законності в країні, належне оформлення актів, своєчасність їх прийняття та актуальність тощо. Головними органами регулювання суб'єкта природної монополії є НКРЕКП, обласні та Київська міська державні адміністрації. Під регулювання підпадає: захист споживачів від антиконкурентних практик, тарифоутворення, встановлення регуляторних бар'єрів як видача ліцензій та дозволів, контроль над інвестиційною діяльністю, перевірки функціонування водоканалів.

3. Перспективи розвитку було визначено методикою SWOT-аналізу комунального підприємства «Виробниче управління водопровідно-каналізаційного господарства» м. Шостка. Для КП ВУВКГ "Водоканал" було визначено можливості розвитку - покращення якості послуг, модернізацію інфраструктури, збільшення ефективності та зменшення витрат. Проте для

успішної реалізації слід подолати слабкі сторони, використати сильні та мінімізувати вплив ризиків.

4. Для досягнення мети КП ВУВКГ "Водоканал" має чіткі цілі, але для результату потрібні терміни та план. Початковими інструментами управління може стати переосмислення діючої системи на підприємстві, зацікавленість у розвитку. Для цього директор підприємства повинен шукати способи фінансування, можливість використання офіційних допомог, позик, регулярні участі в отриманні грантів. Допомога від ЮНІСЕФ може стати мотивацією для подальших співпраць з організаціями. Саме фінансування допоможе вирішити такі проблеми: модернізація інфраструктури, виділення коштів на перекваліфікацію співробітників, впровадження новітніх технологій. Також інструментами управління є: діалог зі споживачем через інформаційно-комунікаційні технології, співпраця з Екологічною інспекцією, дотримання законодавства, мотивування персоналу та нові методи менеджменту.

5. Водоканал може внутрішньо розвивати свій потенціал, проте без підтримки держави неможливо досягти бажаних результатів. Було визначено, що державне регулювання поєднує контролюючу і регулюючу функції. Оскільки КП ВУВКГ "Водоканал" є суб'єктом природної монополії, що передбачало потужні матеріально-фінансові ресурси та гарантований монопольний ринок, держава застосовує більше контролюючу функцію та принцип обмеження впливу суб'єктів природних монополій на державну політику, сприяння конкуренції. КП ВУВКГ "Водоканал" потребує регулюючої функції, уточнення ролі виконавчої влади, перерахунок тарифів, підтримка у пошуку фінансування, перевірку діяльності водоканалу з подальшими рекомендаціями розвитку, приведення до балансу інтересів споживачів та підприємства.

Для розвитку галузі надавача послуг необхідний системний підхід, а саме зусилля державних установ, органів місцевого самоврядування, законодавців, водоканалів та особливий діалог зі споживачами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Федулова С.О. Економіка підприємства водопостачання та водовідведення. *Навчальний посібник. Дніпро*, 2017. 300 с.
2. Національна доповідь про якість питної води та стан питного водопостачання в Україні у 2021 році. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/nacjonalna-dopovid-pro-yakist-pytnoyi-vody-ta-stan-pytного-vodopostachannya-v-ukrayini-u-2021-roczni.pdf> (дата звернення: 19.01.2023)
3. Про стан та заходи по забезпеченню питною водою населення України. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/pro-stan-ta-zahody-po-zabezpechennyu-pytnoyu-vodoyu-naseleण्या-ukrayiny-rozясnennya-minregionu/> (дата звернення 07.02.2023)
4. Понад третина водопровідних мереж знаходиться в аварійному стані. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/2600734-ponad-tretina-vodoprovidnih-merez-znahoditsya-v-avarijnomu-stani-minregion.html> (дата звернення 19.01.2023)
5. Комунальні послуги: як за рік змінилася заборгованість українців. *Слово і діло - Аналітичний портал*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/04/27/infografika/suspilstvo/komunalni-posluhy-yak-rik-zminylasya-zaborhovanist-ukrayinciv> (дата звернення 20.01.2023)
6. Стало відомо, скільки українці заборгували за комуналку за час війни. *Слово і діло - Аналітичний портал*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/02/15/novyna/ekonomika/stalo-vidomo-skilky-ukrayinczi-zaborhuvaly-komunaluku-chas-vijny> (дата звернення 20.01.2023)
7. Новицький Д. Поки вода тече... Чому водопровідна галузь занепала та як її вивести з кризового становища. *ГОРДОН: Головні новини дня України та світу, ексклюзивні коментарі, аналітика*. URL: <https://gordonua.com/ukr/blogs/dmitriy->

[novickiy/poki-voda-teche-chomu-vodoprovodna-galuz-zanepala-ta-yak-vivesti-z-krizovogo- stanovishcha-1463135.html](https://novickiy.poki-voda-teche-chomu-vodoprovodna-galuz-zanepala-ta-yak-vivesti-z-krizovogo- stanovishcha-1463135.html) (дата звернення 20.01.2023)

8. Хто встановлює тариф на воду. *ПрАТ АК Київводоканал*
URL: <https://vodokanal.kiev.ua/news/hto-vstanovlyue-taryf-na-vodu/> (дата звернення 20.01.2023)

9. Державні санітарні норми та правила "Гігієнічні вимоги до води питної, призначеної для споживання людиною" (ДСанПіН 2.2.4-171-10): Наказ від 12.05.2010 № 400 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0452-10#Text> (дата звернення 08.02.2023)

10. Водний Кодекс України: Закон України від 6 червня 1995 року N 214/95-ВР URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Z950213?an=1> (дата звернення 20.01.2023)

11. Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення: Закон України від 18.05.2017 № 2047-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-14#Text> (дата звернення 20.01.2023)

12. Про природні монополії: Закон України від 20.04.2000 № 1682-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text> (дата звернення 20.01.2023)

13. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг: Закон України від 26.11.2016 № 1540-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19#Text> (дата звернення 10.02.2023)

14. Про державне регулювання у сфері комунальних послуг: Закон України від 09.07.2010 № 2479-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2479-17#Text> (дата звернення 12.02.2023)

15. Про житлово –комунальні послуги: Закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> (дата звернення 20.01.2023)

16. Офіційний сайт комунального підприємства «Виробниче управління водопровідно-каналізаційного господарства» URL: <https://vodoksh.jimdofree.com/> (дата звернення 12.02.2023)

17. Примірна форма № 2/3 про витрати виробництва та фінансові показники діяльності суб'єктів господарювання від надання послуги з централізованого водопостачання за підсумками січень-грудень 2022 року КП "Виробниче управління водопровідно-каналізаційного господарства" м.Шостка (Поштова адреса м. Шостка вул. Прорізна, 17, код ЄДРПОУ 03352935). (дата звернення 07.02.2023)

18. Облік водної інфраструктури КП "Виробниче управління водопровідно-каналізаційного господарства" м. Шостка станом на 2021 рік. (дата звернення 12.03.2023)

19. Облікова кількість штатних працівників у цілому по підприємству станом на 2022 рік. Витяг документу з відділу кадрів КП «ВУВКГ» (дата звернення 12.03.2023)

20. Тищенко О. та ін. Реформування житлово-комунального господарства: теорія, практика, перспективи. *Монографія. Харків : ІНЖЕК, 2008. 368 с.*

21. Концесія як форма державно – приватного партнерства. *Офіційний сайт Кременської міської громади*
URL: <https://kremenetska.gromada.org.ua/news/1606137759/> (дата звернення 12.03.2023)

22. Арахамія Д. Одеський водоканал має стати прикладом для інших міст. *Офіційний сайт політичної партії «Слуга Народу»* URL: <https://sluga-narodu.com/odesky-vodokanal-maie-staty-prykladom-dlia-inshykh-mist-davyd-arakhamiia/> (дата звернення 12.03.2023)

23. Шипанюк О. Сучасні шляхи врегулювання зовнішньої заборгованості країн, що розвиваються, та країн із перехідною економікою. *Вісник Національного банку України. 2001. – № 4. – С. 43–45.*

24. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу. *Підручник. Київ, КНЕУ 2011. С. 409.*

25. Паламарчук В. Державне регулювання природних монополій в Україні *Економіка. Фінанси. Право. 2014. № 5. С.11-15.*

26. Вода під тиском: як реформувати водопровідну галузь, не знищивши її. *Економічна правда* URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/06/15/675009/> (дата звернення 12.03.2023)

27. Strategic Financial Planning for Water Supply and Sanitation. *OECD 2009* URL: <https://www.oecd.org/env/resources/43949580.pdf> (дата звернення 15.03.2023)

28. Запатріна І. Бюджетна підтримка як елемент розвитку публічно-приватного партнерства в житлово-комунальній сфері. *Фінанси України*. 2008. № 4. С. 3–11.

29. С. Грищенко К., ФОП Москаленко О.М. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства. *Практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу*. 2011 – 142 с.
URL: https://regionet.org.ua/files/PPP_report_USAID_2011_ua.pdf (дата звернення 20.03.2023)

30. В. Мамонова, Н. Балдич, Н. Гринчук, Л. Чорний, К. Рубановський, М. Борода Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку. *Навчальний посібник: проєкт «Місцевий економічний розвиток міст України»*. Київ: Центр громадської експертизи, 2013. 176 с.

31. Бюлетень до річного звіту НКРЕКП за 2021 рік. Від 31.05.2022 URL: https://www.nerc.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/Byuleten_do_richnogo_zvitu/byuleten_do_richnogo_zvitu_nkrekp-2021.pdf (дата звернення 10.04.2023)

32. Уряд схвалив Водну стратегію України до 2050 року . *Державне агентство водних ресурсів України* URL: <https://www.davr.gov.ua/news/uryad-shvaliv-vodnu-strategiyu-ukraini-do-2050-roku> (дата звернення 01.03.2023)

33. Як держава планує долати проблеми із водними ресурсами. *Новини – Відкритий ліс* URL: <https://www.openforest.org.ua/250247/> (дата звернення 12.03.2023)

34. Edward B. Barbier The Water Paradox: Overcoming the Global Crisis in Water Management. *Yale University Press*, 2019. 296 pages

35. Крилова І. І. Сфера водопостачання та водовідведення як об'єкт державного регулювання. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 9, с. 5-15
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_9_3 (дата звернення 04.04.2023)

36. Річний звіт Антимонопольного комітету України за 2021 рік. Від 29.04.2022
URL: <https://amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/627ccb/c10/627ccbc10ef3d640199715.pdf> (дата звернення 04.04.2023)



ДОДАТКИ

Додаток А

Результати повного контролю питної води в 2022 р. КП ВУВКГ "Водоканал"

№ п/п	Показники, що досліджуються, одиниця виміру	Норматив ДСанПіН 2.2.4-171-10, не більше	Резервуар и насосної станції 2-го підйому по вул. Зеленій	Резервуар и насосної станції 2-го підйому по вул. Садовий бульвар	Резервуари насосної станції 2-го підйому по вул.Свемо в-ській	Артсвердловини, що подають воду в розподільчу мережу м. Шостка (інтервал показників)
1	Запах при 20°C, бали	2	0	0	0	0
	запах при 60°C, бали	2	0	0	0	0
2	Присмак, при 20°, бали	2	0	0	0	0
3	Кольоровість, градуси	20	0	4,72	1,05	0 ÷ 6,30
4	Каламутність, мг/дм ³	1,5	0	0,09	0	0 ÷ 0,21
5	Водневий показник, одиниці рН	6,5-8,5	7,16	7,14	7,15	7,01 ÷ 7,27
6	Амоній, мг/дм ³	0,5	< 0,05	< 0,05	< 0,05	< 0,05 ÷ 0,09
7	Нітри (по NO ₂), мг/дм ³	0,5	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001
8	Нітрати (по NO ₃), мг/дм ³	50	18,33	12,08	27,92	8,12 ÷ 30,08
9	Жорсткість загальна, ммоль/дм ³	7	5,8	6,75	6,9	5,2 ÷ 6,8
10	Окиснюваність перманганатна, мг/дм ³	5	0,72	0,80	0,64	0,48 ÷ 0,80
11	Сухий залишок, мг/дм ³	1000	549,0	823,0	671,0	493,0 ÷ 690,0
12	Хлориди, мг/дм ³	250	16,30	48,21	46,79	6,38 ÷ 48,92
13	Сульфати, мг/дм ³	250	19,42	41,64	31,60	14,48 ÷ 42,46
14	Залізо загальне, мг/дм ³	0,2	< 0,1	< 0,1	< 0,1	< 0,1
15	Мідь, мг/дм ³	1	< 0,02	< 0,02	< 0,02	< 0,02
16	Цинк, мг/дм ³	1	< 0,005	< 0,005	< 0,005	< 0,005
17	Свинець, мг/дм ³	0,01	< 0,0005	< 0,0005	< 0,0005	< 0,0005
18	Мині'як, мг/дм ³	0,01	< 0,005	< 0,005	< 0,005	< 0,005
19	Фториди, мг/дм ³	1,2	0,21	0,2	0,14	0,13 ÷ 0,43
20	Алюміній, мг/дм ³	0,2	< 0,02	< 0,02	< 0,02	< 0,02
21	Марганець, мг/дм ³	0,05	< 0,01	< 0,01	< 0,01	< 0,01
22	Полі фосфати, мг/дм ³	3,5	< 0,01	< 0,01	< 0,01	< 0,01
23	Нікель, мг/дм ³	0,02	< 0,005	< 0,005	< 0,005	< 0,005
24	Кремній, мг/дм ³	10,0	7,27	7,11	7,64	6,86 ÷ 9,01
25	АПАР, мг/дм ³	0,5	< 0,01	< 0,01	< 0,01	< 0,01
26	Бор, мг/дм ³	0,5	< 0,2	< 0,2	< 0,2	< 0,2

Продовження додатку А

27	Фенол, мг/дмЗ	0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001
28	Загальне мікробне число, КУО/смЗ	не більше 50	13	16	17	7 ÷ 13
29	Загальні коліформи, КУО/100 см ³	відсутність	відсутні	відсутні	відсутні	відсутні
30	E.coli, КУО/100 см ³	відсутність	відсутні	відсутні	відсутні	відсутні
31	Ентерококи, КУО/100с м ³	відсутність	відсутні	відсутні	відсутні	відсутні

Джерело: звітність КП ВУВКГ "Водоканал"

