

Островська Ольга Анатоліївна
ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСАМИ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В статті висвітлено кризовий стан та обґрунтовано необхідність впровадження інструментів антикризового управління фінансами комунальних підприємств. Викладено авторське розуміння наслідків кризи, змісту антикризового управління фінансами, фінансового контролінгу, місця системи контролінгу ризиків в антикризовому фінансовому управлінні підприємством. Пропонується авторський підхід до побудови системи антикризового контролінгу на комунальних підприємствах. Визначено напрями подолання кризи комунального сектору економіки України.

Ключові слова: криза, антикризове управління фінансами підприємств, фінансовий контролінг, контролінг ризиків, інноваційні інструменти антикризового фінансового управління.

Рис.2 Табл.1 Літ.30

Островская Ольга Анатольевна
ИННОВАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ КОММУНАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье освещено кризисное состояние коммунальных предприятий. Обосновывается необходимость использования инструментов антикризисного управления финансами. Изложено авторское понимание последствий кризиса, содержания антикризисного управления финансами, финансового контроллинга, роли системы контроллинга рисков в антикризисном финансовом управлении предприятием. Предложен авторский подход к построению системы антикризисного контроллинга на коммунальных предприятиях. Определены пути преодоления кризиса коммунального сектора экономики Украины.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление финансами предприятий, финансовый контролинг, контролинг рисков, инновационные инструменты антикризисного финансового управления.

O.A. Ostrovska

INNOVATIVE INSTRUMENTS FOR CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT OF PUBLIC ENTERPRISES

The article analyzes the crisis condition of public enterprises and grounds the necessity of applying the instruments of the crisis financial management. The author's understanding of the crisis consequences, the contents of crisis financial management, financial controlling is presented along with the role of the risk controlling system within the crisis financial management at an enterprise. An approach to construction of the crisis controlling system at public enterprises is offered. The ways of overcoming the crisis in the public sector of the Ukraine's economy are determined.

Keywords: crisis; crisis management of enterprises' finances; financial controlling; risk controlling; innovative instruments of the crisis financial management.

Постановка проблеми. У комунальній сфері накопичилася значна кількість проблем, які потребують негайного вирішення. Серед таких: збитковість діяльності більшості суб'єктів господарювання, значний ступінь зношеності устаткування, великі розміри заборгованості підприємств, незбалансована тарифна політика в житлово-комунальному господарстві тощо. У зв'язку з цим комунальний сектор економіки потребує докорінного реформування, наслідком чого має стати формування ефективних ринкових механізмів господарювання, зміцнення матеріально-технічної та фінансової бази, забезпечення прибутковості підприємств комунальної власності, підвищення рівня обслуговування споживачів комунальних послуг. Без такого реформування неможливий вихід з фінансово-економічної кризи, інтеграція України у світове господарство.

Кризовий стан фінансів комунальних підприємств обумовлює першочергове значення системи антикризового управління та інструментів фінансового контролінгу як інформаційного забезпечення системи управління. Слід констатувати, що інструменти антикризового управління на таких підприємствах майже не використовуються. Такі поширені у закордонній та частково у вітчизняній практиці інструменти фінансового менеджменту, як контролінг, моніторинг фінансового стану, бізнес-діагностика, розробка управлінських рішень за результатами фінансової діагностики, бюджетування тощо є інноваційними для підприємств комунальної форми власності і потребують негайного впровадження. Тому дослідження проблем та напрямів впровадження інноваційних інструментів антикризового управління фінансами комунальних підприємств надзвичайно актуалізується в умовах кризи, яка в сфері функціонування підприємств комунального сектора досі розгортається на тлі її поступового згорання в інших секторах економіки.

Аналіз досліджень і публікацій, невирішені частини загальної проблеми. Висвітленню теоретичних та практичних аспектів впровадження антикризового управління на вітчизняних підприємствах присвячені праці В.М.Багацького, Н.Д.Гетманцева [29], С.М.Іванюти [11], О.І.Копилюк[28], Л.О.Лігоненко[14], О.М.Скібіцького [21], З.Є.Шершньової[29], А.М.Штангрет[28], А.Д.Чернявського [26].

Проблемам використання інноваційних інструментів антикризового управління фінансами на підприємствах України присвячено праці М.Д.Білик[6], І.М.Боярко[9], І.О.Григораш[8], Л.Л.Гриценко[9], С.І.Надточій[15], В.М.Олійничук[16], С.М.Петренко [24], М.С.Пушкар, Р.М.Пушкар[20], В.В.Роєнко[9], А.В.Фаїзова[16], Л.А.Сухаревої[24], О.О.Терещенка[25], Г.О.Швиданенко[30], ін. авторів.

Визначенню місця та особливостей фінансів комунальних підприємств присвячено праці Ю.В.Петленко, О.Д.Рожко[17], О.О.Сунцової[23]. Напрями реформування і розвитку, а також теоретична концепція антикризового управління житлово-комунальним господарством України розглядалися в працях таких видатних вчених, як Б.І.Адамов[19], З.В.Герасимчук[7], О.В.Долгальова, В.В.Дорофійенко[19], Т.М.Качала [12; 19], І.М.Осипенко, О.С.Поважний[19], С.Б.Смерека[22]. Н.В.Хвищун [7]. Проблемні питання

формування тарифів на житлово-комунальні послуги піднімалися в публікаціях В.С.Пінішко[18], В.Чиж. [27], фінансового забезпечення комунальних суб'єктів господарювання – в працях М.М.Забаштанського[10].

Натомість вітчизняній науці бракує комплексних досліджень використання інструментів антикризового фінансового управління менеджментом комунальних підприємств з урахуванням специфіки їхньої діяльності.

Тому метою дослідження є обґрунтування необхідності, проблем та напрямів упровадження інноваційних інструментів антикризового управління фінансами на підприємствах комунальної форми власності.

Основні результати дослідження. Інститут фінансів комунальних підприємств відіграє особливу роль у забезпеченні стабільного функціонування комунального сектора економіки. Діяльність підприємств цього сектору має комплексний міжгалузевий характер і має на меті якісне обслуговування населення та замовників щодо надання відповідних товарів і послуг. Від того, наскільки ефективно працюють комунальні підприємства, залежить рівень життя населення кожної адміністративно-територіальної одиниці.

Фінанси комунальних підприємств перебувають в глибокій кризі, яка з часів набуття Україною незалежності сягнула критичного рівня. За повідомленнями Держкомстату протягом 2010 р. в Україні збитково працювало 36,8% підприємств проти 39,9% у 2009р., що свідчить про позитивні тенденції розвитку національної економіки. При цьому найбільше збиткових підприємств спостерігалось у наданні комунальних та індивідуальних послуг, діяльності у сфері культури та спорту (51,1% від загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності), будівництві (46,3%), транспорті та зв'язку (43,4%)[5] (див. Табл.1).

Таблиця 1. Фінансові результати діяльності підприємств України за 2000-2011 р.р., узагальнено на основі [5]

Рік	Фінансовий результат		Збиткові підприємства,	
	від звичайної діяльності до оподаткування Усього, млн.грн.	У т.ч. з надання комунальних та індивідуальних послуг	у %% до загальної кількості Усього, млн.грн.	З надання комунальних та індивідуальних послуг
2005	64370,8	81,3	34,2	35,8
2006	76253,4	546,0	33,5	35,0
2007	135897,9	411,5	32,5	34,8
2008	8954,2	-1768,2	37,2	40,1
2009	- 42414,7	-3335,9	39,9	43,2
2010	46494,9	-2516,9	36,8	51,1

Більш того, за позитивної динаміки скорочення частки збиткових підприємств по Україні в цілому, спостерігаємо перманентне зростання з 2007 року питомої ваги підприємств із від'ємним фінансовим результатом у сфері надання комунальних та індивідуальних послуг (див. Рис.1).

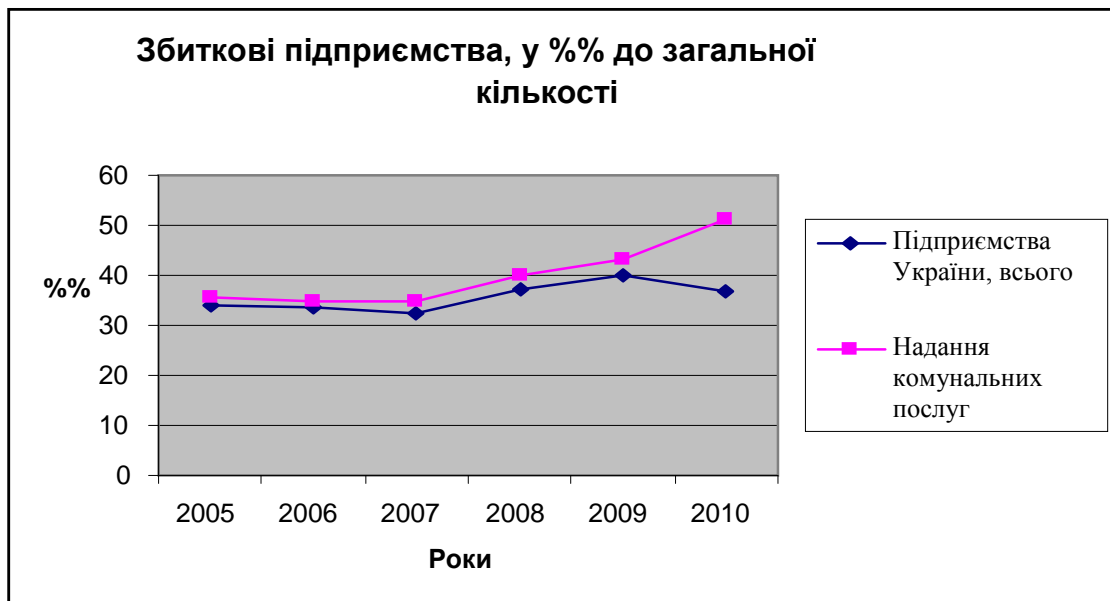


Рис.1. Динаміка кількості збиткових підприємств в Україні за 2005-2010 р.р., побудовано на основі [5]

Від’ємний фінансовий результат формується на підприємствах із надання комунальних та індивідуальних послуг протягом останніх трьох років, починаючи з 2008 року (див. Рис.2).



Рис.2. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування підприємств із надання комунальних та індивідуальних послуг, побудовано на основі [5]

При цьому рентабельність (збитковість) операційної діяльності від надання комунальних та індивідуальних послуг за січень – вересень 2010 року становила $-21,4\%$ на противагу рентабельності операційної діяльності підприємств за усіма видами економічної діяльності, що становить $+4,8\%$.

Рентабельність операційної діяльності від надання комунальних та індивідуальних послуг була : у 2009 році -13,7%; у 2008 -6,7% [5]. Наведені дані є найнижчими показниками рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств серед усіх видів економічної діяльності протягом останніх трьох років.

Визначальними чинниками збиткової діяльності комунального сектору економіки встановлено: монополізм на ринку житлово-комунальних послуг, централізоване встановлення цін та тарифів; концентрація близько 85% активів територіальних громад у низькорентабельних або збиткових сферах діяльності; соціальна спрямованість комунальної форми власності; корупція в органах місцевого самоврядування та серед керівництва комунальних підприємств; недотримання законодавства (зокрема, в частині укладення договорів без проведення тендерних процедур або їх проведення з порушенням законодавства); недостатній контроль з боку громадськості за роботою органів місцевого самоврядування та низька активність місцевих громадських організацій; відсутність дієвих механізмів державного та внутрішнього фінансового контролю; високий рівень неплатежів та заборгованості, що станом на 01.07.2010 року становила в житлово-комунальному господарстві: дебіторська - 12,2 млрд. грн.; кредиторська - 13,0 млрд. грн. [3]; низький рівень кваліфікації та виконавчої дисципліни управлінського та іншого персоналу підприємств комунальної форми власності; недосконалість організаційної системи управління: відсутність дієвої системи планування, бюджетування, ризик-менеджменту, внутрішнього аудиту, внутрішнього контролю.

Отже, більшість комунальних підприємств перебувають у глибокій фінансовій кризі. Натомість термін «криза» не завжди містить той негативний зміст, який у нього вкладають. Вітчизняні вчені В.М.Багацький, Н.Д.Гетманцев[29], Н.В.Коцеруба[13], З.Є.Шершньова[29] та ін. визначають окрім негативних також позитивні наслідки кризи. В ринкових умовах господарювання навіть за стабільного розвитку економіки небезпека виникнення кризи існує на будь-якому підприємстві, в наслідок чого воно може опинитися у критичному стані або постраждати в результаті кризи іншого суб'єкта господарювання. Хоча в сучасному вітчизняному бізнес-середовищі домінує негативне ставлення до кризових явищ, насправді вони приховують у собі певний потенціал. Криза не лише руйнує, але й створює нові можливості розвитку, тому її доцільно розглядати як поштовх до змін, перетворень, які сприяють прогресу, хоча для конкретного суб'єкта підприємницької діяльності вона може мати і важкі негативні наслідки. У багатьох випадках кризову ситуацію доречно використовувати для підготовки підприємства до виходу на якісно новий рівень, підкорення нових сегментів ринку тощо. Найчастіше вихід з кризового стану - закономірний результат послідовних і злагоджених дій менеджменту. Переважну частку успіху в цьому забезпечує ефективне антикризове управління, яке покликане вчасно розпізнати кризові явища та вжити адекватних оздоровчих заходів, що допомагає уникнути руйнівних наслідків кризи та створити основу для подальшого зростання бізнесу.

Сучасний стан фінансів комунальних підприємств обумовлює першочергове значення антикризового управління та інструментів фінансового контролінгу як інформаційного забезпечення системи управління ними. Використання інструментів контролінгу є однією з передумов перетворення комунальних підприємств на інноваційні інформаційно-технічні системи. Контролінг визначається вітчизняними науковцями як інформаційно-інноваційний ресурс управління мікроекономічною системою, системний інноваційний ресурс, орієнтований на перспективу [8; 16 ; 25].

Натомість в якості самостійної підсистеми фінансовий контролінг на комунальних підприємствах практично не позиціонується. У той же час проведення реформи житлово-комунального господарства обумовлює виникнення потреби в аналітичній інформації динамічного характеру, що відбиває інтенсивність використання господарських ресурсів та ефективність діяльності підрозділів з метою оптимізації витрат і мінімізації збитків, а також дає уявлення про окупність довгострокових вкладень в основну діяльність. Висока значимість контролінгу на комунальних підприємствах визначаються і тим, що до їх складу входять різні за величиною, місцем та функціями структурні підрозділи, між якими здійснюється інтенсивний внутрішньо - організаційний обмін. При цьому ефективність господарських операцій багато в чому залежить від координації діяльності структурних підрозділів. Разом з тим впровадження фінансового контролінгу може мати сенс, коли він інтегрований з іншими системами управління та обліку, перш за все фінансового. Важливою умовою, яка забезпечує ефективність контролінгу, є потреба в ньому з боку менеджерів різних рівнів. Для дотримання цієї умови потребується певний рівень знань управлінського персоналу в галузі фінансів та обліку, управлінської культури, інноваційних технологій управління. Неефективне управління залишиться таким, якщо створена система контролінгу буде існувати автономно, а менеджери не розумітимуть основ її функціонування, не звертатимуться до неї за необхідною інформацією та активно взаємодіятимуть з фінансовими контролерами.

Результати проведеного дослідження дають змогу сформулювати такі висновки відносно визначення змісту антикризового фінансового менеджменту та фінансового контролінгу як інноваційних напрямів управління комунальними підприємствами. Фінансовий контролінг – це діяльність, що пов'язана з отриманням інформації для систематизації та використання при прийнятті ефективних управлінських рішень й використовує такі інструменти, як облік, аудит, фінансова діагностика, планування та бюджетування. Контролінг спрямований на функціональну підтримку антикризового менеджменту. Цільові орієнтири контролінгу повинні бути підпорядковані завданням антикризового фінансового управління. Має бути забезпечена тісна інтеграція концепцій контролінгу та антикризового управління підприємством. Антикризовий менеджмент є системою управління, яка передбачає застосування специфічних управлінських, фінансових та організаційних методів та інструментів, використання яких має на меті запобігання прояву кризи або виведення підприємства із кризового стану. Антикризовий

фінансовий контролінг є імперативом антикризового менеджменту, елементом, що контролює, стримує та зменшує прояв ризиків у функціонуванні підприємства, є однією із головних систем, що мають запроваджуватися на комунальних підприємствах. Контролінг ризиків є важливою складовою антикризового управління підприємством, оскільки ризики є факторами виникнення кризи на підприємстві. Антикризовий контролінг має обов'язково включати в себе контролінг ризиків, адже налагоджений на підприємстві ризик-менеджмент здатний не лише управляти ризиком в момент його виникнення та знизити можливі збитки та супутні негативні наслідки, а й розробити заходи щодо нівелювання ризику, що в свою чергу призводить до зменшення вірогідності настання кризи та банкрутства підприємства, а отже, і підвищення ефективності управління підприємством. Система антикризового контролінгу на комунальних підприємствах передбачає побудову: системи планування та бюджетування; методики оцінки відхилення фактичних даних від планових; збалансованої системи показників; системи ризик-менеджменту та контролінгу ризиків; систем внутрішнього аудиту та контролінгу персоналу.

На сьогодні немає однозначної відповіді на запитання, хто має виконувати функції контролінгу: окрема спеціалізована служба чи існуючі на підприємствах фінансово-економічні відділи. Погоджуючись з поширеною серед науковців думкою, що створювати спеціалізовані служби доцільно на великих вітчизняних підприємствах з широким асортиментом продукції, конкурентоспроможних на внутрішньому і на зовнішніх ринках [8], вважаємо за достатнє на сучасному етапі для практичної реалізації функцій контролінгу створення на комунальних підприємствах посади контролера або окремої служби контролінгу у формі робочої групи чисельністю до п'яти осіб, що виконує аналітичні функції та забезпечує керівництво оперативною інформацією про стан витрат на підприємстві, систематично складає розгорнуті звіти з моніторингу та прогнози показників фінансово-економічного стану підприємства, здійснює економічну експертизу управлінських рішень з питань управління витратами й прибутком, налагоджує методику стратегічного й оперативного планування.

Серед основних проблем запровадження антикризового фінансового контролінгу на комунальних підприємствах можна виділити: організаційні (недосконалість організаційна структура управління, відсутність корпоративної культури, нерозуміння працівниками цілей підприємства), ресурсні (недосконалість, відсутність або брак фінансування, ІТ-технологій, економічних знань у менеджерів), психологічні (скептичні погляди керівництва стосовно необхідності фінансового контролінгу, результати запровадження якого стають помітними поступово; неготовність керівництва до делегування частки повноважень нижчим ієрархічним ланкам, лінійних менеджерів до зростання відповідальності в наслідок того, що вони стануть носіями та частково виконавцями й користувачами контролінгу; працівників фінансових служб у наслідок появи конкурентів в сфері інформаційного забезпечення), методичні (відсутність: єдиних нормативно-правових та методичних основ здійснення внутрішнього фінансового контролю, чіткого розмежування

функцій контрольних органів, адекватних потребам житлово-комунального господарства принципів ціно- та тарифоутворення; ігнорування потреби створення пакету корпоративних стандартів контролінгу) тощо.

Передумовою впровадження ефективного фінансового контролінгу як інструменту антикризового управління фінансами комунальних підприємств є створення сучасної системи фінансового планування та бюджетування. Виконання завдань, що стоять перед підприємствами комунальної власності, неможливе без планування діяльності й бюджетування. Оскільки шляхом використання цих інструментів здійснюється активний вплив фінансів на господарську діяльність, аналіз виконання плану та складання бюджетів дає можливість контролювати всі аспекти діяльності підприємств. Хоча комунальні підприємства мають складати річні фінансові плани у відповідності з Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про складання фінансових планів підприємств» від 1.04.2005р.№95-р., в окремих випадках планування ведеться на неналежному рівні, не кажучи про бюджетування, яке є для таких підприємств інновацією. Прикладом може стати те, що в сфері житлово-комунального господарства ризики невиконання завдань бюджетних програм іноді закладаються ще на стадії планування видатків, а основні суми фінансування плануються на 4 квартал, що є передумовою виконання робіт у стислі терміни і в сезон з поганими погодними умовами[4]. При розробці фінансових планів й бюджетів на комунальних підприємствах треба звертати увагу на виявлення та мобілізацію внутрішніх резервів збільшення реалізації робіт і послуг населенню за рахунок більш ефективного використання наявних виробничих потужностей, підвищення продуктивності праці, економного витрачання палива, електроенергії, усунення втрат у мережах, посилення контролю за повнотою надходження виручки та скороченням заборгованості.

Створення системи раннього попередження та реагування (СРПР) є також важливим інноваційним інструментом антикризового управління фінансами комунальних підприємств. Одним з найважливіших інструментів СРПР є дискримінантний аналіз. В сучасних умовах зростає потреба в об'єктивній фінансовій діагностиці підприємств комунальної форми власності, оскільки місцеві органи самоврядування повинні приймати ефективні рішення стосовно доцільності виділення коштів з місцевого бюджету конкретному підприємству.

До останнього часу бракувало сучасних методик фінансової діагностики комунальних підприємств. На сьогодні інноваційним напрямом оцінювання фінансового стану стає використання багатофакторного дискримінантного аналізу. Відмітимо поступове впровадження у вітчизняну аналітичну практику інноваційних методів визначення фінансового стану комунальних підприємств. На офіційному рівні рекомендовано до використання багатофакторну модель - Порядок проведення оцінки фінансового стану бенефіціара та визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, затверджено Наказом Міністерства фінансів України 1 01.04.2003р. № 247 (далі – Порядок №247), що діє у редакції Наказу Міністерства фінансів України від 28.11.2009 р.[2]

Перший варіант цього нормативного документу містив єдину дискримінантну функцію для підприємств усіх видів економічної діяльності. Пізніше у другій редакції методики було викладено вісім Z-функцій для підприємств восьми видів економічної діяльності. Інновацією останньої редакції Порядку №247 стало включення до тексту документу додатково багатofакторної дискримінантної моделі, розробленої для підприємств, що займаються наданням комунальних послуг з водо- та теплопостачання, водовідведення. Багатofакторна дискримінантна функція для таких підприємств виглядає так:

$$Z = 1,1 \cdot X_1 + 1,5 \cdot X_2 + 3,5 X_4 + 0,1 \cdot X_6 + 0,9 \cdot X_9 + 0,15 \cdot X_{10} - 2,8.$$

Параметри дискримінантної функції визначаються за формулам, наведеними в Додатку 2 до Порядку.

У відповідності до останньої редакції Порядку №247 розмежовуються п'ять рівнів фінансової стійкості для підприємств дев'яти видів економічної діяльності. Отже, Порядок №247 у редакції від 28.11.2009р. є важливим інноваційним діагностичним продуктом, що містить дискримінантну модель оцінки фінансового стану підприємств із надання комунальних послуг з водо- та теплопостачання, водовідведення.

До інструментів фінансового механізму антикризового управління фінансами підприємств О.О.Терещенко відносить інститут банкрутства [25]. Відповідно до п.8. ст.5 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» положення Закону не застосовуються до юридичних осіб - підприємств, що є об'єктами права комунальної власності, якщо стосовно них виключно на пленарному засіданні відповідної ради органів місцевого самоврядування прийняті рішення щодо цього[1]. Проте питання застосування по відношенню до таких підприємств судових процедур банкрутства, серед яких окрім ліквідації значиться також розпорядження майном, мирова угода і санація боржника, потребують подальшого законодавчого врегулювання з метою їх використання в якості інноваційних інструментів антикризового управління фінансами комунальних підприємств.

Висновки. Підприємства комунальної форми власності перебувають в глибокій фінансово-економічній кризі, перспективи подолання якої залежать від розуміння керівництвом таких підприємств необхідності впровадження в їх діяльність методів антикризового фінансового управління. Серед інноваційних інструментів антикризового управління їх фінансами першочергово доцільно відзначити: фінансовий контролінг, ефективне планування й бюджетування, систематичну фінансову діагностику, застосування законодавчо врегульованих процедур банкрутства. Оцінка доцільності захисту комунальних підприємств від банкрутства потребує окремого наукового дослідження. Подальші дослідження шляхів фінансового оздоровлення комунальних підприємств мають ґрунтуватися на розробці практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних інструментів антикризового управління фінансами суб'єктів господарювання комунального сектору економіки.

1. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» // <http://www.rada.gov.ua/>
2. Порядок проведення оцінки фінансового стану бенефіціара та визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, затверджено Наказом Міністерства фінансів України 1 01.04.2003р. № 247// <http://www.rada.gov.ua/>
3. Про підсумки роботи житлово-комунального господарства України за I півріччя 2010 року, Рішення Колегії Міністерства з питань житлово-комунального господарства України від 19.08.2010 N 25 // <http://zakon.nau.ua/>
4. Про результати перевірки використання коштів Державного бюджету, передбачених Міністерству з питань житлово-комунального господарства України на загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства. – К.: Рахункова палата України 2009. – 38 с.
5. Державний комітет статистики України // <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Білик М. Д. Проблеми бюджетування підприємств // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. - 2007. - № 10. - С. 164-169.
7. Герасимчук З.В., Хвищун Н.В. Формування недержавного сектора житлово-комунального господарства в регіоні: Монографія. – Луцьк: Надстир'я, 2007.- 224 с.
8. І.О.Григораш. Контролінг як сучасна система управління підприємством// Актуальні проблеми економіки. - № 11 (113).- 2010.- С.96-107.
9. Л.Л.Гриценко, І.М.Боярко, В.В.Роєнко.Контролінг грошових потоків підприємств// Актуальні проблеми економіки. - № 3 (105).- 2010.- С.148-154.
10. М.М.Забаштанський. Концептуальні підходи до формування політики фінансового забезпечення суб'єктів господарювання комунальної сфери// Актуальні проблеми економіки. - № 1(103).- 2010.- С.103-108.
11. С.М.Іванюта. Антикризове управління. - К.:ЦУЛ, 2007.- 288 с.
12. Качала Т.М. Розвиток державно-приватного партнерства в житлово-комунальному господарстві регіону: проблеми та перспективи // Формування ринкової економіки.Наук.зб.. Вип.23.- К.КНЕУ, 2010.- С.217-223.
13. Н.В.Коцераба. Оцінка операційних і фінансових ризиків у системі антиризикового управління підприємством роздрібної торгівлі // Актуальні проблеми економіки. - № 2(104).- 2010.- С.120-126.
14. Л.О.Лігоненко. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. - К. : КНТЕУ, 2004. - 579 с.
15. С.І.Надточій. Практичні рекомендації щодо імплементації та контролінгу результатів прогнозування та бюджетування грошових потоків підприємства // Формування ринкових відносин в Україні.- 2006.- №12. - С.90-94.
16. В.М.Олійничук, А.В.Фаїзов. Контролінг як інформаційно-інноваційний ресурс управління мікроекономічною системою// Актуальні проблеми економіки. - № 12 (114).- 2010.- С.120-127.
17. Петленко Ю.В., Рожко О.Д. Місцеві фінанси. - К.:Кондор, 2009. - 282 с.
18. Пінішко В.С. Ціно- та тарифотворення. - Львів: Магнолія,2009.– 303с.
19. Поважний О.С. Наукові засади реформування і розвитку житлово-комунального господарства: Монографія/ О.С. Поважний, В.В.Дорофійенко, І.М.Осипенко та ін. – Черкаси: Брама-України, ЧДТУ,2010.- 331 с.
20. Пушкар М.С., Пушкар Р.М.Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія.- Тернопіль: карт-бланш, 2004.- 370 с.
21. О.М.Скібіцький. Антикризівий менеджмент. - К.:ЦУЛ, 2009.-568 с.
22. С.Б.Смерека. Особливості антикризового управління в житлово-комунальному господарстві // Актуальні проблеми економіки. - № 1 (91).- 2009.- С.92-97.
23. Сунцова О.О. Місцеві фінанси. - К.:ЦУЛ, 2008. - 488 с.

24. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контролінг – основа управління бізнесом.- К.:Ельга, Ника-Центр, 2002-208 с.
25. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств / Вид. 2-ге. - К.: КНЕУ, 2009. - 550 с.
26. А.Д.Чернявський. Антикризове управління підприємством. - К.: МАУП, 2006.- 256 с.
27. Чиж В. Формування економічно обґрунтованих тарифів на житлово-комунальні послуги// Економіст. – 2007.- №8. – С.49-51.
28. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
29. Антикризове управління підприємством / З. Є. Шершньова [и др.] ; ред. З. Є. Шершньова. - К. : КНЕУ, 2007. - 675 с.
30. Контролінг: навч. посібник/ Г.О.Швиданенко, В.В.Лаврененко, О.Г.Дерев'янку, Л.М.Приходько. - Вид. 2-ге, без змін. - К. : КНЕУ, 2009. - 256 с.