

enerhetychnyi aspekt" [Measuring the Efficiency of the Processes of Functioning of a Component System Based on the Models of the Efficiency Constituents: The Energy Aspect]. *Biznes Inform*, no. 12 (2019): 102-110. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-102-110>

Yarmolenko, V. O., and Polishchuk, N. V. "Skладovi rezultatyvnosti funktsionuvannia skladnykh system yak obiekty modeliuvannia" [Components of the Performance of Complex Systems as Objects of Modeling]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 33 (2012): 86-93.

УДК 658.14
JEL: L29; L32; L44; P42

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ І ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ РОЗВИТКУ

©2020 ЖУЛИН О. В., ЗЕЛЕНЮК-ДЖУНЬ Л. В.

УДК 658.14
JEL: L29; L32; L44; P42

Жулин О. В., Зеленюк-Джунь Л. В. Управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств і перспективи їх розвитку

Метою статті є дослідження теоретичного та практичного досвіду управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств, виділення ключових проблем їх функціонування та розробка практичних рекомендацій з удосконалення системи формування та використання фінансових ресурсів. Розглянуто поняття «комунальні підприємства», сучасний фінансовий стан комунальних підприємств; виокремлено основні проблеми діяльності та управління їх фінансовими ресурсами; запропоновано основні заходи з підвищення ефективності їх використання. На прикладі КП «Київтранспарксервіс» узагальнено результати дослідження: визначено причини скрутного фінансового стану; сформовано управлінські заходи для покращення фінансового стану комунальних підприємств; запропоновано впровадження оцінювання ефективності роботи керівництва комунальних підприємств за системою Key Performance Indicators (KPI); розроблено систему розвитку та ефективного управління фінансовими ресурсами комунального підприємства. Упровадження запропонованої системи дозволить досліджуваному комунальному підприємству: виявити проблеми формування фінансових ресурсів і методи їх ефективного використання; збільшити доходи завдяки детінізації наданих послуг та упорядкуванню паркувального простору, провівши інвентаризацію паркомісць у столиці та припинивши передачу паркопростору в оренду третім особам; підвищити рівень довіри користувачів послуг завдяки покращенню їх якості та впровадженню інноваційних систем контролю за стягненням плати, що теж збільшить обсяги отримуваних доходів.

Ключові слова: фінансові ресурси, комунальні підприємства, прибутковість, збиткова діяльність, фінансовий стан, Key Performance Indicators, система управління фінансовими ресурсами, паркувальний простір.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-174-180>

Рис.: 5. Бібл.: 12.

Жулин Ольга Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту, Національний транспортний університет (вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, Київ, 01010, Україна)

E-mail: OLGA1715@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7247-3697>

Зеленюк-Джунь Лілія Вікторівна – магістр, Національний транспортний університет (вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, Київ, 01010, Україна), інженер з транспорту ВП «Центральна ЕС» ПрАТ «НЕК «Укренерго» (вул. Симона Петлюри, 27, Київ, 01032, Україна)

E-mail: Dzhunlily@ukr.net

UDC 658.14
JEL: L29; L32; L44; P42

Zhulyn O. V., Zeleniuk-Dzhun L. V. Management of Financial Resources of Communal Enterprises and Prospects for Their Development

The article is aimed at researching the theoretical and practical experience in managing the financial resources of communal enterprises, allocating key problems of their functioning and developing practical recommendations for improving the system of formation and usage of financial resources. The concept of «communal enterprises», the current financial condition of communal enterprises are considered; the main problems of activity and management of their financial resources are singled out; the main measures to increase the efficiency of their use are proposed. By example of the communal enterprise «Kyivtransparkservis» the results of the study are generalized as follows: the reasons for the difficult financial situation are defined; managerial measures to improve the financial condition of communal enterprises are formed; implementation of assessing the efficiency of the management of communal enterprises by means of the system of Key Performance Indicators (KPI) is proposed; a system of development and efficient management of financial resources of the communal enterprise is developed. An implementation of the proposed system will allow the researched communal enterprise: to identify problems of formation of financial resources and methods of their effective use; to increase revenues due to the de-shadowing of services rendered and organizing the parking space, carrying out an inventory of parking spaces in the capital city and stopping transferring the parking space in the lease to third parties; to increase the level of the service users' trust by improving the service quality and implementation of innovative charge control systems, which will also increase the amount of the revenues received.

Keywords: financial resources, communal enterprises, profitability, unprofitable activity, financial condition, Key Performance Indicators, financial resources management system, parking space.

Fig.: 5. Bibl.: 12.

Zhulyn Olha V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Auditing, National Transport University (1 Omelianovycha-Pavlenka Str., Kyiv, 01010, Ukraine)

E-mail: OLGA1715@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7247-3697>

Zeleniuk-Dzhun Liliya V. – Master, National Transport University (1 Omelianovycha-Pavlenka Str., Kyiv, 01010, Ukraine), Transport Engineer of the Tsentralna PS PJSC NPC Ukrenergo (27 Symona Petliury Str., Kyiv, 01032, Ukraine)

E-mail: Dzhunlily@ukr.net

В умовах нестабільності соціально-економічних систем, зокрема в часи пандемії COVID-19, формування дохідної частини бюджету та її ефективне використання потребують особливої уваги. Фінансове забезпечення бюджетних установ, а відповідно, і комунальних підприємств, здійснюється за рахунок бюджетних коштів, тому вони мають хронічний дефіцит фінансових ресурсів та жорстку регламентацію напрямків їх використання, що гальмує розвиток. Комунальні підприємства посідають левове місце в забезпеченні щоденних потреб людини, однак дефіцит фінансових ресурсів комунальних підприємств і неефективні процеси їх використання, зокрема корупційні схеми, призводять до погіршення якості надання суспільних послуг і збитковості цих підприємств, залежності від дотацій, фізичного та морального зношення основних засобів. Це зумовлює необхідність пошуку методів вирішення цих проблем і шляхів удосконалення діяльності комунальних підприємств, запровадження ефективних механізмів управління фінансовими ресурсами та формування соціально відповідальної економіки нашої держави.

Особливості управління фінансовими ресурсами державних суб'єктів, які функціонують у різних галузях бюджетної сфери та економіки, достатньо широко висвітлені у працях українських науковців та практиків, зокрема С. Галенко [3], Б. Прохорова, О. Лоневського [7], І. Філімошкіної [6], С. Тульчинської та О. Солосіч [12] та інших. Свою увагу автори зосереджують на теоретичних аспектах управління фінансовими ресурсами в державному секторі, зарубіжному досвіді організації роботи комунальних підприємств, а також на організації системи управління фінансовими ресурсами підприємств в Україні. Проте натеper бракує комплексної системи, що допоможе покращити фінансовий стан комунальних підприємств,

які переважно є збиткові. Саме це й обумовило актуальність дослідження.

Метою статті є дослідження теоретичного та практичного досвіду й формування особливостей управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств; виділення ключових проблем їх функціонування та розроблення рекомендацій з удосконалення системи формування та використання фінансових ресурсів на прикладі конкретного комунального підприємства.

Комунальне підприємство діє на основі комунальної власності територіальної громади, або у статутному капіталі якого частка комунальної власності територіальної громади становить 50 і більше відсотків [1]. Станом на березень 2020 р. в Україні було зареєстровано 13 883 комунальних підприємств [2]. Аналіз динаміки створення комунальних підприємств за останні п'ять років свідчить, що кількість ново зареєстрованих комунальних підприємств зросла на 18%, що наведено на *рис. 1*.

Слід зазначити, що за даними YouControl [2], найбільше комунальних підприємств реєструвалося після місцевих виборів, про що свідчить *рис. 2*. Політики, як правило, створюють комунальні підприємства для реалізації власних інтересів, саме тому:

- ✦ призначають найчастіше директорів комунальних підприємств з числа депутатів місцевої ради або пов'язаних з чиновниками осіб;
- ✦ отримують преференції з боку клієнтів – бюджетних установ;
- ✦ ігнорують створення наглядових рад;
- ✦ пов'язують діяльність комунального підприємства з політичними інтересами;

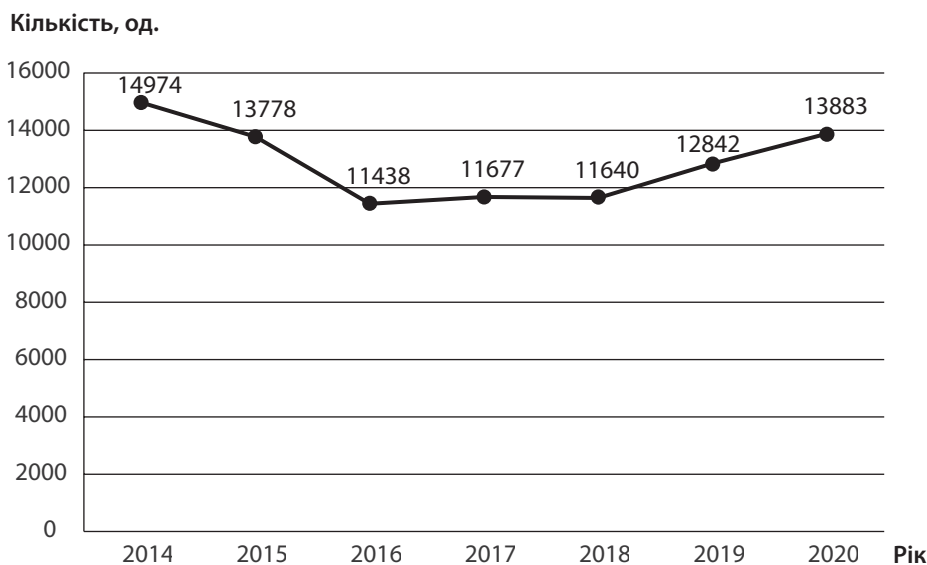
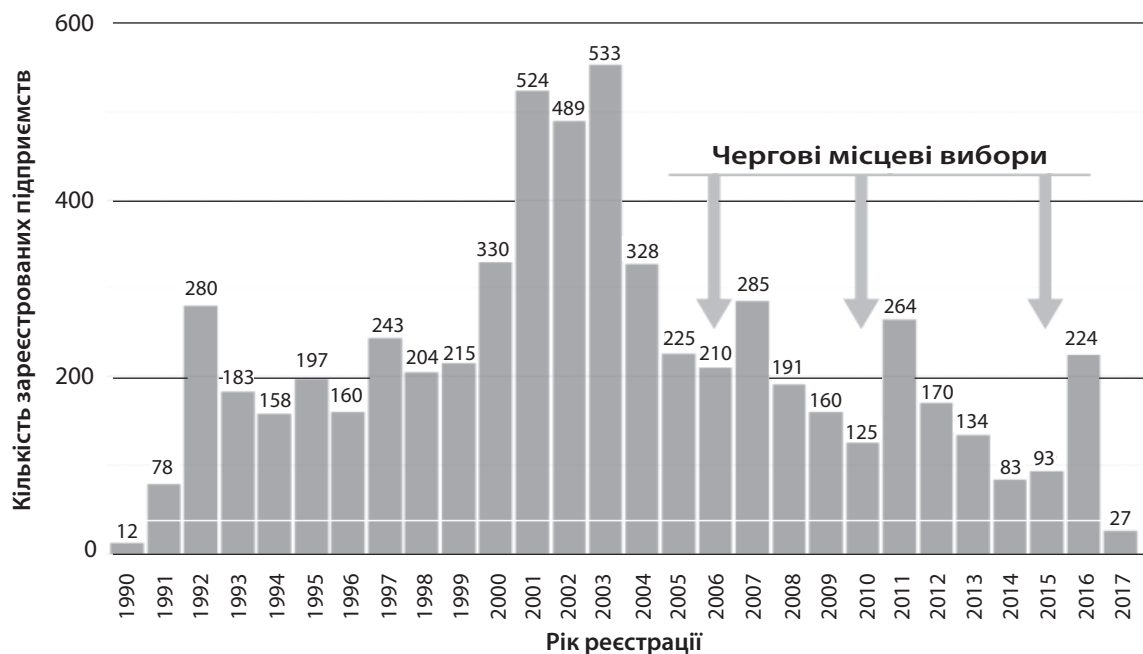


Рис. 1. Динаміка кількості комунальних підприємств



Примітка: Вибірка обмежена компаніями, по яких було можливо знайти фінансову звітність у відкритих джерелах

Дані надано: **YOU CONTROL**

Рис. 2. Динаміка кількості зареєстрованих комунальних підприємств до і після виборів [2]

- ✦ неефективно використовують фінансові ресурси комунального підприємства та невміло управляють ним;
- ✦ не мають стратегії розвитку комунальних підприємств.

Але сучасні реалії в комунальному секторі свідчать про те, що комунальні підприємства є найменш ринковими, найбільш закритими та найбільш корумпованими [3]. Державне регулювання комунальних підприємств позбавляє їх можливості приймати самостійні фінансові рішення щодо головних питань з реформування та фінансового оздоровлення.

Аналіз фінансового стану українських комунальних підприємств показав, що більшість із них є збитковими і не можуть похвалитися відмінними фінансовими показниками. Зрозуміло, що метою діяльності комунальних підприємств є не прибуток, а надання суспільно важливих послуг. Але ці підприємства, як правило, є дотаційними і стають фінансовим «тягарем» для місцевих бюджетів. Так, наприклад, комунальні підприємства м. Київ у 2019 р. принесли місту 1,019 млрд грн збитків [2].

Для прикладу, в Польщі та Румунії досить поширеною є ситуація, коли кілька населених пунктів створюють єдине підприємство, що надає відповідні комунальні послуги. В Україні ж у багатьох областях створено майже пів сотні комунальних підприємств, частина з яких конкурують з бізнесом і, згідно з рішеннями Антимонопольного комітету України, шкодять конкуренції [4]. Також слід зазначити, що із 13 883 комунальних підприємств приблизно 82% мають нульову прибутковність. При цьому серед звичайних підприємств таких 68% (рис. 3) [5].

Основною проблемою комунальних підприємств є небажання з боку місцевої влади ефективно використовувати фінансові ресурси та розвивати підприємство з метою надання якомога якісніших послуг споживачам. Створення комунальних підприємств у великій кількості саме після виборів підтверджує, що органи місцевого самоврядування мають за мету не забезпечення добробуту громадян, а реалізацію корупційних інтересів чиновників. Це посилюється необґрунтованістю управлінських рішень, зокрема стосовно розподілу фінансових ресурсів між рівнями місцевої влади, напрямів використання коштів, неефективними підходами до трансфертної політики. Зазвичай витрати на оплату праці керівників комунальних підприємств є необґрунтовано завищеними, а встановлені комунальні тарифи не відповідають якості послуг, що надаються. Розміри тарифів не враховують платоспроможності громадян, зумовлюють проблему масового отримання субсидій, надання яких, в умовах тінізації заробітних плат, посилює нерівномірність розподілу податкового навантаження та збільшує видатки місцевих бюджетів [6, с. 211].

Велика кількість комунальних підприємств і відсутність дієвого контролю з боку держави перешкоджають ефективному моніторингу їхньої діяльності, а низький рівень прозорості створює передумови зловживання службовим становищем керівниками. Наприклад, через нецільове використання фінансових ресурсів чи надання комунального майна в оренду або лізинг на неконкурентних умовах. Незважаючи на те, що натепер більшість комунальних підприємств оприлюднює свою фінансову звітність, їхні дані публікуються в різних і суперечливих фор-

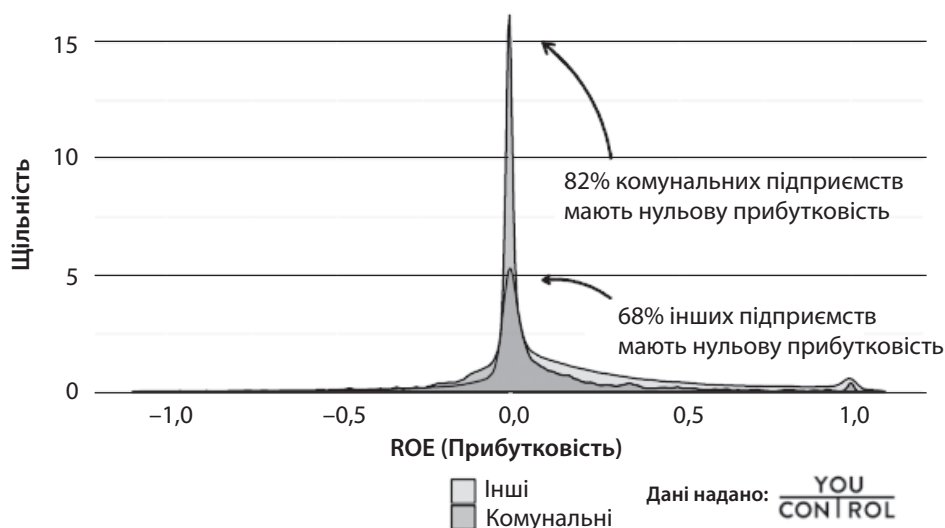


Рис. 3. Прибутковість комунальних підприємств [5]

матах. Деякі підприємства продовжують викладати на сайти скановані документи, що перешкоджає створенню єдиної бази комунальних підприємств [7]. Доповнюючи вищесказане, можна виокремити ще такі проблеми діяльності комунальних підприємств, які надалі впливають на фінансовий стан, а саме:

- ✦ прогалини та суперечності в нормативно-правовій базі;
- ✦ недосконалість і непрозорість методик формування науково обґрунтованих цін/тарифів за послуги комунальних підприємств, що враховують соціально-економічний розвиток країни;
- ✦ низька якість надання послуг і неналежний фінансовий контроль;
- ✦ низька віддача та велика зношеність основних фондів;
- ✦ відсутність можливостей для накопичення інвестиційних ресурсів для оновлення об'єктів і впровадження інновацій;
- ✦ обмежені можливості для використання ефективних фінансових інструментів самофінансування;
- ✦ бюджетне фінансування за принципом реалізації фінансової політики «виживання»;
- ✦ відсутність кваліфікованих кадрів, зокрема через низьку оплату праці на комунальних підприємствах і відсутність мотивуючої системи [8];
- ✦ безвідповідальні та не націлені на результат дії керівництва комунальних підприємств.

Прикладом може служити досліджуване комунальне підприємство «Київтранспарксервіс», основною діяльністю якого є: організація паркувальних майданчиків та способів їх оплати, а також сервісні функції, послуги евакуатора тощо [9]. Проведені дослідження демонструють незадовільний фінансовий стан цього підприємства. Підприємство збиткове,

перебуває на стадії занепаду. Збиток пов'язаний саме із кредиторською заборгованістю перед бюджетом, а саме: перерахуванням 60% отриманих коштів до цільового фонду спеціального фонду бюджету м. Києва, що свідчить про неконтрольовану та не обґрунтовану діяльність влади щодо фінансового регулювання діяльності підприємства. Слід також зауважити, що у підприємства проблеми з менеджментом – за останні чотири роки керівництво підприємства змінювалось шість разів [10].

Крім того, причинами незадовільного фінансового стану є неадекватне управління діяльністю підприємства, зокрема слід відмітити:

- ✦ несправність більшої частини паркоматів;
- ✦ недостатній контроль за діяльністю майданчиків для паркування;
- ✦ некваліфікована організація та контроль процесу погодження схем організації дорожнього руху;
- ✦ неналежний контроль за організацією та додержанням порядку ведення договірної роботи;
- ✦ невиконання фінансового плану.

Підсумовуючи, можна сказати, що реалізація, перш за все, саме управлінських заходів для КП «Київтранспарксервіс» приведе до покращення його фінансового стану. Враховуючи досвід європейських країн щодо фінансового регулювання у сфері паркування, до таких заходів слід віднести:

- ✦ впровадження системи відповідальності за порушення правил паркування, а саме: збільшення штрафів;
- ✦ запозичення європейського досвіду та технологій щодо контролю у сфері паркування;
- ✦ запровадження системної оцінки показників роботи керівників підприємств, а саме: впровадження системи KPI (*Key Performance Indicators*) [11] (рис. 4);



Рис. 4. Показники оцінювання ефективності роботи керівництва комунальних підприємств за системою КРІ [11]

- ✦ проведення постійної роботи з інформатизації та технологічності надання послуг з паркування;
- ✦ забезпечення ефективного та цільового впровадження автоматизованої системи контролю оплати за паркування транспортних засобів;
- ✦ повернення паркувального простору шляхом призупинення практики продажу прав на експлуатацію паркувальних майданчиків.

Реалізація цих заходів дозволить покращити технічні, фінансові та соціальні показники діяльності цього комунального підприємства, а саме:

- 1) *Технічні результати:* забезпечення повноцінного контролю за паркувальним простором в інтересах користувачів послуг і бюджету міста; суттєве зменшення кількості порушень правил паркування; збільшення оборотності місць для паркування.
- 2) *Фінансові результати:* збільшення доходів від надання послуг; збільшення рівня оплати праці працівників на фоні збільшення доходів бюджету; збільшення надходжень до бюджету; отримання прибутку, який дозволить розвиватися підприємству та впроваджувати інновації.
- 3) *Соціальні результати:* збільшення довіри до працівників підприємства, керівництва підприємства, керівництва державних адміністрацій; наведення порядку в паркувальному просторі в інтересах жителів столиці; надання якісних послуг власникам транспортних засобів.

При цьому, для кожного комунального підприємства бажано розробити систему розвитку та управління фінансовими ресурсами, враховуючи особливості діяльності і послуг, які воно надає. Така система була розроблена авторами в результаті проведеного дослідження для КП «Київтранспарксервіс» і наведена на рис. 5. Принципами такої системи повинні стати прозорість, економічна обґрунтованість, субсидіарність та якість послуг, законність.

Підбиваючи підсумки проведеного дослідження на прикладі КП «Київтранспарксервіс», можна зробити висновки, що комунальні підприємства мають достатньо можливостей, щоб розвиватися відповідно до вимог часу, надавати якісні та доступні послуги своїм споживачам, а окрім того, ще й бути прибутковими.

Слід підкреслити, що покращення фінансових показників комунальних підприємств тісно корелює з прозорістю роботи, зокрема з доступністю фінансової звітності.

Найефективнішими шляхами вирішення проблем управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств є:

- ✦ реформування вітчизняної нормативно правової бази, приведення її у відповідність з поточними потребами функціонування та розвитку комунальних підприємств [12];
- ✦ оптимізація формування та використання фінансових ресурсів;
- ✦ щорічне проведення фінансово-економічного аналізу діяльності для визначення сильних і слабких сторін підприємства;
- ✦ пошук оптимальних шляхів поповнення власного капіталу;
- ✦ удосконалення інформаційної бази;
- ✦ фінансово-кредитна підтримка з боку держави;
- ✦ впровадження мотивуючої системи для працівників підприємства;
- ✦ запозичення закордонного досвіду управління фінансовими ресурсами;
- ✦ впровадження системи оцінки ключових показників ефективності роботи керівників комунальних підприємств.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи, можна зробити висновки, що управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств – це хронічна проблема України, але ко-

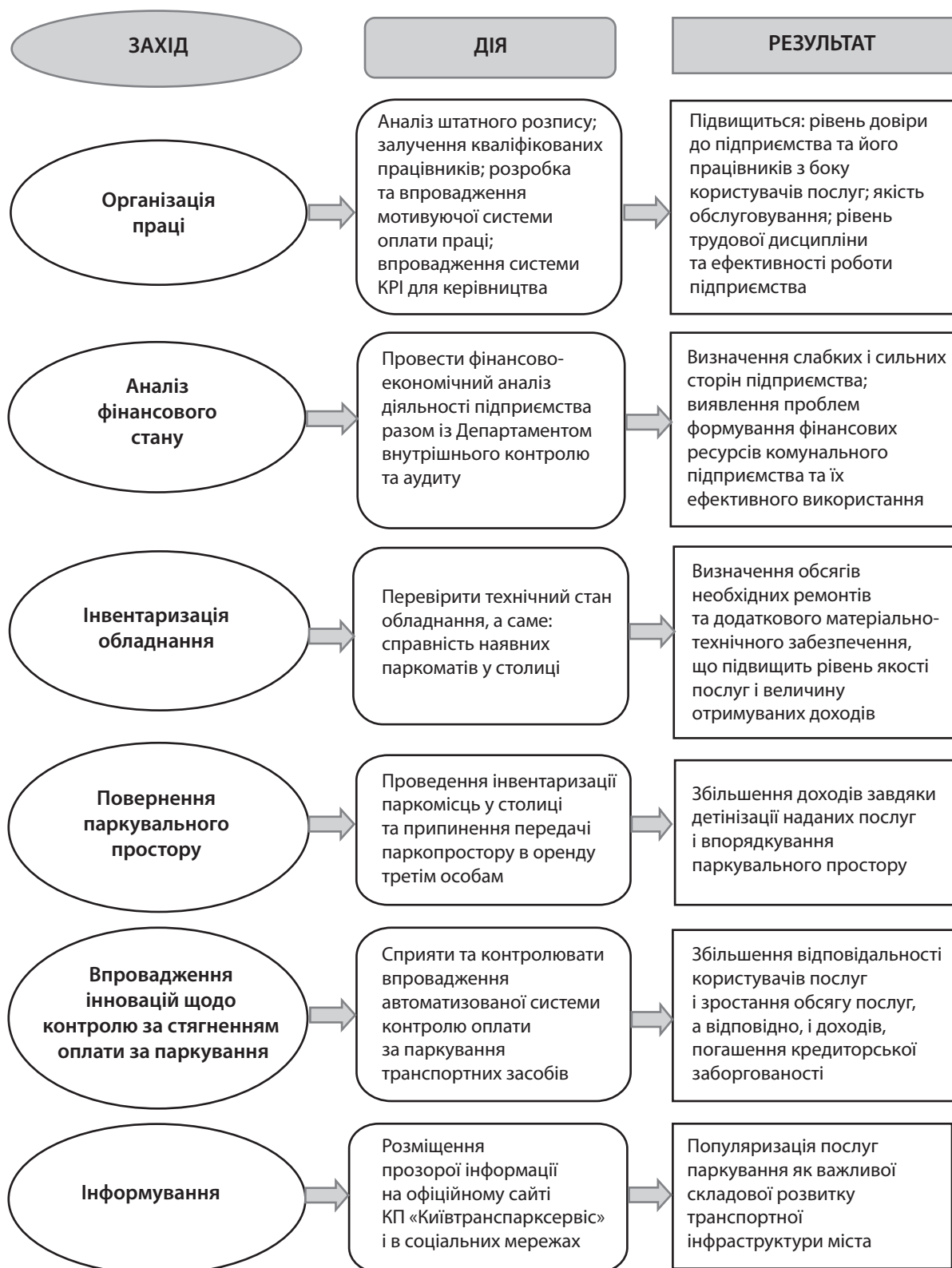


Рис. 5. Система розвитку та ефективного управління фінансовими ресурсами КП «Київтранспарксервіс»

Джерело: авторська розробка.

мунальні підприємства здатні покращити свій фінансовий стан завдяки якісному менеджменту та ефективному управлінню фінансовими ресурсами; розробленню дієвих механізмів щодо підвищення прозорості, що приведе до зростання їх прибутковості

та сприятиме підвищенню якості надання соціальних послуг і зростанню добробуту населення. Запропоновані напрями вирішення проблем залежать від злагодженої роботи керівництва органів місцевого самоврядування та комунального підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Як фінансування комунальних підприємств обмежує конкуренцію? // Центр економічної стратегії. 21.02.2020 р. URL: <https://ces.org.ua/presentation-utility-companies/>
3. Галенко С. М. Управління комунальними підприємствами: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка та держава*. 2011. № 7. С. 96–97. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2011/29.pdf
4. ЦЕС запропонував план подолання збитковості комунальних підприємств в Україні // *finance.ua*. 21.05.2020 р. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/471233/tses-zaproponuvav-plan-podolannya-zbytkovosti-komunalnyh-pidpryyemstv-v-ukrayini>
5. В Україні 82% комунальних підприємств мають нульову прибутковість // *finance.ua*. 21.02.2020 р. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/465730/v-ukrayini-82-komunalnyh-pidpryyemstv-mayut-nulovu-prybutkovist>
6. Філімошкіна І. О. Фінансові ресурси місцевих органів влади в умовах фіскальної децентралізації: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2018. 299 с.
7. Лонеvський О. Комунальні підприємства – хронічна проблема країни. Як це змінити // Центр економічної стратегії. 10.03.2020 р. URL: <https://ces.org.ua/utility-companies-4/>
8. Прозора діяльність комунальних підприємств у громадах: бути чи не бути? // *Громадський простір*. 15.07.2020 р. URL: <https://www.prostir.ua/?news=prozora-diyalnist-komunalnyh-pidpryyemstv-u-hromadah-buty-chy-ne-buty>
9. Офіційний сайт КП «Київтранспарксервіс» URL: <https://parkservis.kiev.ua>
10. Оpendатобот – сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів. URL: <https://opendatabot.ua/c/35210739>
11. Что такое KPI. URL: <http://predp.com/fin/terms/chto-takoe-kpi.html>
12. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 54–59. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.22.54

REFERENCES

- “Chto takoye KPI” [What Is KPI]. <http://predp.com/fin/terms/chto-takoe-kpi.html>
- Filimoshkina, I. O. “Finansovi resursy mistsevykh orhaniv vlady v umovakh fiskalnoi detsentralizatsii” [Financial Resources of Local Authorities in the Context of Fiscal Decentralization]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.08*, 2018.
- Halenko, S. M. “Upravlinnia komunalnymy pidpryyemstvamy: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia” [Utility Management: Problems and Solutions]. *Ekonomika ta derzhava*. 2011. http://www.economy.in.ua/pdf/7_2011/29.pdf

- [Legal Act of Ukraine] (2003). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
- Lonevskiy, O. “Komunalni pidpryyemstva - khronichna problema krainy. Yak tse zminyty” [Utilities are a Chronic Problem in the Country. How to Change It]. *Tsentr ekonomichnoi stratehii*. March 10, 2020. <https://ces.org.ua/utility-companies-4/>
- “Opendatabot – servis monitorynhu reiestratsiinykh danykh ukrainskykh kompanii ta sudovoho reiestru dlia zakhystu vid reiderskykh zakhoplen i kontroliu kontrahentiv” [Opendatabot is a Service for Monitoring the Registration Data of Ukrainian Companies and the Court Register to Protect against Raids and Control of Counterparties]. <https://opendatabot.ua/c/35210739>
- Oftsiniyi sait KP «Kyivtransparkservis». <https://parkservis.kiev.ua>
- “Prozora diialnist komunalnykh pidpryyemstv u hromadakh: buty chy ne buty?” [Transparent Activity of Communal Enterprises in Communities: To Be or not to Be?]. *Hromadskiy prostir*. July 15, 2020. <https://www.prostir.ua/?news=prozora-diyalnist-komunalnyh-pidpryyemstv-u-hromadah-buty-chy-ne-buty>
- “TsES zaproponuvav plan podolannya zbytkovosti komunalnykh pidpryyemstv v Ukraini” [CES Has Proposed a Plan to Overcome the Losses of Utilities in Ukraine]. *finance.ua*. May 21, 2020. <https://news.finance.ua/ua/news/-/471233/tses-zaproponuvav-plan-podolannya-zbytkovosti-komunalnyh-pidpryyemstv-v-ukrayini>
- Tulchynska, S. O., and Solosich, O. S. “Aktualni problemy pidvyshchennia prybutkovosti komunalnykh pidpryyemstv yak faktoru ekonomichnoi bezpeky” [Current Problems of Increasing the Profitability of Communal Enterprises as a Factor of Economic Security]. *Ahrosvit*, no. 22 (2019): 54–59. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.22.54
- “V Ukraini 82% komunalnykh pidpryyemstv maiut nulovuyu prybutkovist” [In Ukraine, 82% of Utilities Have Zero Profitability]. *finance.ua*. February 21, 2020. <https://news.finance.ua/ua/news/-/465730/v-ukrayini-82-komunalnyh-pidpryyemstv-mayut-nulovu-prybutkovist>
- “Yak finansuvannia komunalnykh pidpryyemstv obmezhuie konkurentsiiu?” [How Does Utility Financing Restrict Competition?]. *Tsentr ekonomichnoi stratehii*. February 21, 2020. <https://ces.org.ua/presentation-utility-companies/>