

УДК 332.8

**Кімуржий М. І.**Білгород-Дністровський економіко-правовий коледж  
Полтавського університету економіки і торгівлі**ПЕРСОНІФІКАЦІЯ ЗАХОДІВ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ  
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖКГ ЗА ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТІ**

У статті побудовано персоніфіковані заходи управління потенціалом розвитку підприємств сфери водопостачання та водовідведення, теплопостачання та надання послуг з утримання будинків та прибудинкових територій. Вектори заходів визначені стратегічними блоками, такими як забезпечення енергоефективності та інноваційності, гармонізація тарифної політики, підвищення результативності діяльності, оптимізація відносин зі споживачами та мінімізація дебіторської заборгованості. Ефективність вжиття запропонованих заходів доведена розрахунком інтегрального показника засобами таксономічного аналізу.

**Ключові слова:** стратегія управління, підприємства ЖКГ, потенціал розвитку, таксономічний аналіз, управління потенціалом.

**Постановка проблеми.** Удосконалення діяльності підприємств житлово-комунального комплексу та реалізація потенціалу їх розвитку неможливі без врахування особливостей діючих реформ та заходів реорганізації в окремих сферах діяльності житлово-комунального комплексу. Проте разом із загальновизначеними орієнтирами покращення житлово-комунальної сфери (підвищення енергоефективності, оновлення матеріально-технічної бази, збалансування тарифної політики, мінімізація дебіторської заборгованості споживачів та за розрахунками з бюджетом, забезпечення прибутковості діяльності тощо) увага має бути акцентована на специфічних особливостях діяльності, етапів життєвого циклу, рівнів розвитку підприємств, що надають різні житлово-комунальні послуги (водопостачання, водовідведення, теплопостачання, енергозабезпечення, утримання будинків та прибудинкових ділянок тощо).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняними науковцями приділено багато уваги персоніфікованим проблемам підприємств ЖКГ. Так, І.В. Запартіна та Т.Б. Лебеда визначають зменшення надійності та погіршення якості послуг з водопостачання та водовідведення, збільшення кількості аварійних ситуацій техногенного характеру [3]; Н.С. Полякова визначає необхідність урегулювання обсягів дебіторської заборгованості підприємств водопостачання та водовідведення з одночасною оцінкою обсягів наданих послуг всім категоріям споживачів, показників стабільності користування послугами тощо [12, с. 101]; В.І. Лук'янов визначає важливість подолання проблем низької якості води, значних обсягів її втрат та забруднення водоймів каналізаційними викидами [7, с. 102].

Серед проблем у сфері теплопостачання автори виділяють такі, як незадовільний технічний стан об'єктів теплової енергетики, застарілий житловий фонд, які спричиняють надмірні втрати тепла під час виробництва, транспортування та споживання, недосконале законодавство та система ціноутворення, що не стимулюють широкого вжиття заходів щодо підвищення енергоефективності [2]; затримка розвитку технологій теплофікації, практична відсутність сучасних систем контролю, обліку та керування теплопостачанням, дефіцит органічного палива, необхідність розв'язання екологічних проблем, високий ступінь зношеності енергетичних потужностей, основного та допоміжного теплоенергетичного устаткування, тарифного регулювання та оплати

за спожиту теплову енергію [6, с. 5]; висока ціна теплоносіїв та значні втрати тепла [7, с. 102].

До основних перепон у реалізації потенціалу розвитку підприємств, що надають послуги благоустрою житла, В.І. Лук'янов відносить високий ступінь зносу житлового фонду, відсутність коштів на капітальний ремонт, поганий стан прибудинкових територій, аварійність ліфтів [7, с. 102]. І.О. Панасенко констатує значне погіршення технічного стану основних фондів, підвищення аварійності об'єктів житлового господарства, зростання витрат і непродуктивних витрат матеріальних та енергетичних ресурсів [8].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на суттєві доробки вітчизняних вчених щодо вирішення проблем та ґрунтовні рекомендації, на загальнодержавному рівні до цього часу здійснюється розроблення комплексної стратегії розвитку сфери ЖКГ без особливого акценту на персоніфікованих заходах подолання проблем на підприємствах за видами діяльності.

**Мета статті** полягає в побудові персоніфікованих стратегій управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ та доведенні їх ефективності інструментами таксономічного аналізу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реалізація потенціалу розвитку можлива лише за повного ефективного використання всіх його складових (ресурси, можливості, інновації), тому вважаємо за доцільне проаналізувати специфічні проблеми у діяльності підприємств кожного виду послуг та персоніфікувати заходи досягнення цілей стратегічних блоків.

Так, загалом досліджуючи проблематику діяльності підприємств, що надають послуги водопостачання та водовідведення, ми визначили такі персоніфіковані заходи стратегії управління потенціалом розвитку (табл. 1).

Нааявність значних перешкод у реалізації блоків стратегії на підприємствах теплопостачання спричинює необхідність визначення персоніфікованих заходів управління потенціалом їх розвитку (табл. 2).

Під час дослідження напрямів вдосконалення управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ у сфері благоустрою важливо акцентувати увагу на необхідності створення конкурентного середовища та створення ефективного механізму відносин між замовниками та споживачами, що враховує появу нових у цій сфері підприємницьких суб'єктів різних організаційно-правових форм. При цьому важливим є створення ефектив-

Таблиця 1

## Персоніфіковані заходи стратегії управління потенціалом розвитку підприємств водопостачання та водовідведення

Стратегічний блок	Проблематика	Персоніфіковані заходи досягнення цілей
Блок забезпечення енергоефективності та інноваційності	Необхідність заміни технічно та фізично застарілого обладнання на сучасні фінансово доступні та енергозберігаючі аналоги.	Залучення інвестицій на заміну застарілого обладнання та труб на нові, екологічні аналоги, що знижують собівартість послуг, підвищують якість води за рахунок нових систем очистки та використання екологічних труб.
	Заміна трубопроводної системи у зв'язку із застарілістю, великими обсягами втрат води та низькою їх якістю.	
Блок гармонізації тарифної політики	Різниця в показниках загальнобудинкових та особистих лічильників.	Проведення чіткої справедливої диференціації тарифів між населенням, підприємствами та державними установами; надання пільг за тривалу своєчасну сплату послуг та пільг за споживання значних обсягів; врахування різниці між загальнобудинковими витратами та індивідуальними лічильниками у тарифах на послуги з утримання будинків; розроблення тарифної сітки та стимулювання споживачів до встановлення лічильників з урахуванням нічного часу, вихідних днів та температурного режиму.
	Невідповідність обсягу тарифів якості наданих послуг.	
	Високі тарифи, що є «непідйомними» для більшої частини споживачів.	
Блок підвищення результативності діяльності	Неможливість отримання дозволу на користування надрами (видобування прісних підземних вод).	Скасування плати на спеціальний дозвіл або включення їх до собівартості продукції; віднесення операцій по відшкодуванню різниці у тарифах до неоподатковуваних; законодавче закріплення на короткострокову перспективу звільнення від оподаткування в контексті розвитку сфери ЖКГ.
	Отримання субвенції з Державного бюджету на відшкодування різниці в тарифах на послуги з централізованого водопостачання та водовідведення належить до оподатковуваних операцій, що зменшує фінансовий результат від діяльності на суму податкового боргу.	
Блок оптимізації відносин зі споживачами та мінімізація дебіторської заборгованості	Низька поінформованість споживачів про наявність боргу та зміну тарифів.	Розроблення ефективного механізму реструктуризації заборгованості; доступність субсидювання неплатоспроможним споживачам; встановлення жорсткого контролю за нормами якості послуг та швидке реагування на необхідність усунення невідповідностей.
	Відхилення якості наданих споживачам послуг (наприклад, невідповідність температурного режиму).	

Джерело: складено автором на основі джерел [2; 3; 5; 9; 7; 11; 12]

Таблиця 2

## Персоніфіковані заходи стратегії управління потенціалом розвитку підприємств теплопостачання

Стратегічний блок	Проблематика	Персоніфіковані заходи досягнення цілей
Блок забезпечення енергоефективності та інноваційності	Застарілість матеріально-технічної бази; аварійний стан тепло- та енергомереж.	Забезпечення повного фінансування програм оновлення основних фондів та впровадження енергозберігаючих технологій за рахунок отриманих грантів та інвестицій програм підтримки ЖКГ.
Блок гармонізації тарифної політики	Існування рахунків зі «спеціальними тарифними ставками» для підприємств теплоенергетики порушує принцип соціальної рівноправності.	Виключення норм у Законі України «Про теплопостачання», що передбачають існування рахунків зі спеціальним режимом.
Блок підвищення результативності діяльності	Включення субвенції з Державного бюджету на відшкодування різниці в тарифах на теплову енергію до доходу, що підлягає оподаткуванню, збільшує податкове навантаження на підприємство.	Віднесення операції з відшкодування різниці у тарифах до тих, на які не нараховується податок на прибуток; запровадження тимчасових податкових канікул для підприємств теплопостачання за умови спрямування вивільнених коштів на підвищення інноваційності діяльності.
Блок оптимізації відносин зі споживачами та мінімізація дебіторської заборгованості	Невідповідність наданих послуг нормативам температурного режиму; відсутність здебільшого можливості споживачами самостійно зменшувати або збільшувати обсяг спожитих послуг.	Стимулювання споживачів до встановлення сучасних лічильників з можливістю визначення та встановлення бажаного температурного режиму.

Джерело: складено автором на основі джерел [2; 3; 5; 7; 9; 11; 12]

Таблиця 3

**Персоніфіковані заходи стратегії управління потенціалом розвитку підприємств з обслуговування будинків, споруд та прибудинкових територій**

Стратегічний блок	Проблематика	Персоніфіковані заходи досягнення цілей
Блок забезпечення енергоефективності та інноваційності	Складність процедури та важкодоступність отримання кредиту банку для ОСББ.	Визначення банками спеціального статусу для ОСББ як позичальника та створення відповідного спеціального кредитного портфеля; впровадження ефективної практики енергоаудиту на основі позитивного зарубіжного досвіду.
	Відсутність практики енергоаудиту.	
Блок гармонізації тарифної політики	Відсутність нормативів регулювання умов та норм оплати тарифів для комунальних підприємств за загальними будинковими лічильниками у житлових будинках та гуртожитках	Обґрунтування тарифної сітки, що містить оплату загальнобудинкових лічильників та тарифів для мешканців гуртожитків.
Блок підвищення результативності діяльності	Відсутність нормативно-законодавчого регулювання процедури переходу комунального майна компаніям з управління активами, ОСББ та іншим видам приватних управлінських організацій.	Обґрунтування та нормативне затвердження доступного та швидкого механізму передачі права управління комунальною власністю приватним організаціям.
	Низька кваліфікованість керівників ОСББ та КУА, що зменшує привабливість користування послугами цих організацій.	Проведення у загальнодержавному масштабі тренінгів, консультативних семінарів, реалізація програм з підготовки кваліфікованого персоналу у сфері ЖКП.
	Відсутність законодавчо-регламентованого контролю за цільовим використанням коштів ОСББ, КУА та інших приватних організацій з управління комунальним майном.	Покладання на органи місцевого самоврядування функції контролю за цільовим використанням коштів на утримання житлового фонду.
Блок оптимізації відносин зі споживачами, мінімізація дебіторської заборгованості	Проблеми зі впровадження інноваційних підходів до управління системою відносин зі споживачами.	Адаптація підприємств до сучасних методів спілкування зі споживачами (наприклад, впровадження електронної черги, функціональний поділ персоналу відповідно до видів звернень); створення інтернет-сайтів з доступом до особистого кабінету та можливістю онлайн-спілкування з консультантам або розробка стандартних відповідей на поширені питання; створення можливості замовлення певної послуги в онлайн-режимі.
	Відсутність джерел інформування споживачів про зміни тарифів, їх склад та існування наявної заборгованості.	

Джерело: складено автором на основі джерел [2; 3; 5; 7; 9; 11; 12]

ної системи контролю за діяльністю цих суб'єктів та ефективністю використання ними коштів на ремонт, відновлення та розвиток житлового господарства (табл. 3).

Оцінювання очікуваного результату від запропонованого комплексу заходів важко реалізувати, оскільки певні якісні зміни, що відбудуться зі вжиттям заходів (наприклад, підвищення кваліфікованості працівників, покращення поінформованості споживачів про послуги), неможливо оцінити кількісно, окрім того, ці заходи мають різний часовий період виконання. Проте деякі із запропонованих заходів (впровадження податкових канікул, включення інвестиційної складової у тариф тощо) можна оцінити кількісно. Тому в роботі нами запропоновано розрахунок результату вжиття окремих заходів:

- 1) запровадження податкових канікул;
- 2) врахування інвестиційної складової у тарифі;
- 3) участь у програмах підтримки ЖКГ міжнародних організацій (за аналогією застосування чинних програм в інших регіонах);
- 4) ліквідація заборгованості бюджету за дотаціями на відшкодування різниці цін та субвенціями.

Серед наявного статистичного інструментарію оцінювання вважаємо найбільш прийнятним для використання у цьому масштабі інструментарій таксономічного аналізу, що дасть нам змогу провести порівняльний аналіз стану управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ до та після вжиття запропонованих заходів. Метод таксономії дає змогу отримати лінійне впорядку-

вання об'єктів за рівнем розвитку досліджуваних процесів [10].

Дескриптивний алгоритм таксономічного аналізу стратегії управління потенціалом розвитку підприємств зазначений на рис. 1.

Для побудови матриці оцінювання стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ взято агреговані значення індикаторів досягнення стратегічних блоків (блоку гармонізації тарифної політики, блоку забезпечення енергоефективності та інноваційності, блоку оптимізації відносин зі споживачами та мінімізації дебіторської заборгованості, блоку досягнення результативності діяльності) у розрізі груп підприємств по видах діяльності (табл. 4).

Під час визначення прогностичних показників управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ враховано вплив дії запропонованих заходів, що спричинить такі зміни:

- 1) зменшення податкового навантаження → зростання обсягу чистого доходу від реалізації послуг;
- 2) включення інвестиційної складової до тарифу → забезпечення покриття собівартості середньозваженим тарифом;
- 3) залучення коштів міжнародних інвесторів на оновлення основних фондів → зниження собівартості продукції;
- 4) ліквідація заборгованості держави по виплатах підприємствам ЖКГ → зменшення обсягу дебіторської заборгованості.

Стандартизація індикаторів дає змогу розрахувати точку-еталон як точку з координатами максимальних значень ознак-стимуляторів (показники, що позитивно впливають на управління

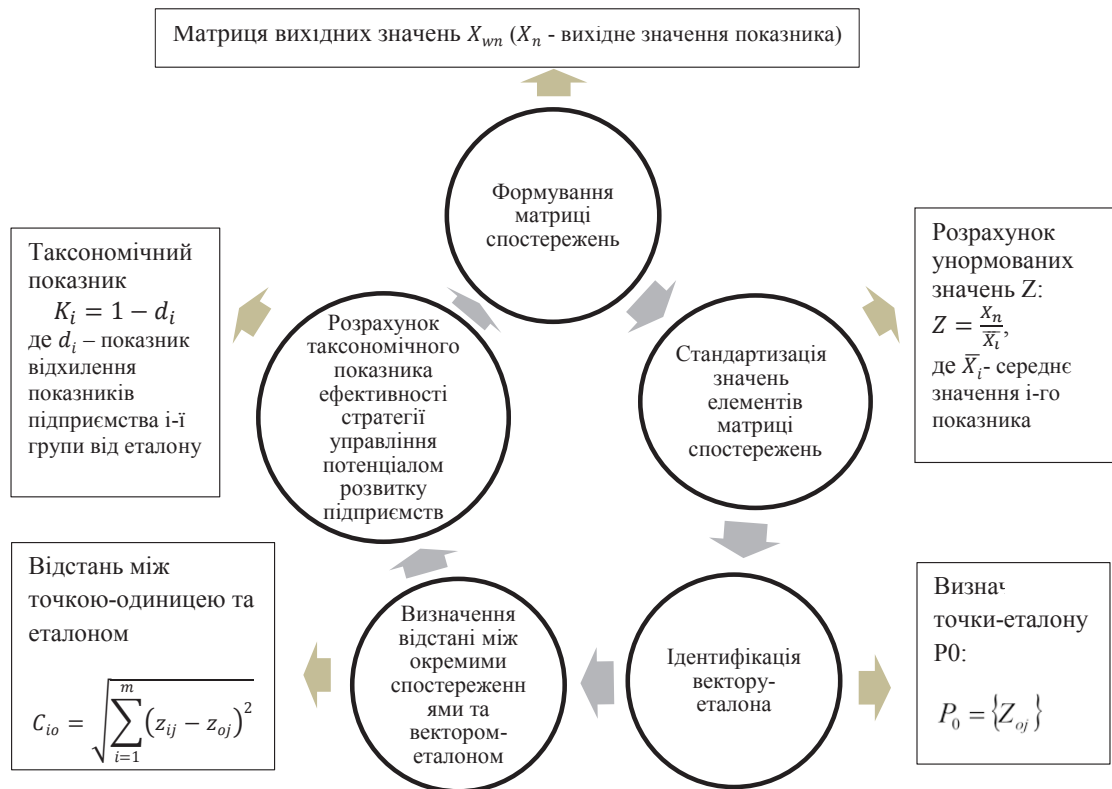


Рис. 1. Дескриптивний алгоритм таксономічного аналізу стратегії управління потенціалом розвитку підприємств

Джерело: складено автором на основі джерел [1; 5; 10]

потенціалом розвитку підприємств) та мінімальних значень ознак-дестимуляторів (показники з протилежними властивостями). Відповідно до розрахунків буде отримана точка-еталон, що має координати  $r_{01}, \dots, r_{0j}, \dots, r_{0n}$ , одержані за формулою:

$$r_{0j} = \begin{cases} \min(r_{ij}), j \notin J \\ \max(r_{ij}), j \in J \end{cases} \quad (1)$$

де  $J$  – множина показників-стимуляторів [1].

Серед тих ознак, що виділені нами у стратегічних блоках, стимуляторами є показники чистого доходу, фінансового результату, середньозваженого тарифу, рівень покриття собівартості середньозваженим тарифом. Такі показники, як собівартість, дебіторська заборгованість, матеріальні витрати, є дестимуляторами. Відповідно до цього твердження точка-еталон буде мати такий вигляд:  $P_0 = \{1,74; 0,92; -0,82; -0,82; -0,58 \ 2,64 \ -0,61 \ 1,67\}$ .

Таблиця 4

Вихідні дані для проведення таксономічного аналізу стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області

Підприємства з надання послуг	Чистий дохід від реалізації послуг	Фінансовий результат діяльності	Дебіторська заборгованість	Середня собівартість по підприємству без ПДВ	Середньозважений тариф по підприємству без ПДВ	Матеріальні витрати	Рівень покриття собівартості середньозваженим тарифом
<i>До вжиття заходів</i>							
Водопостачання	199 330	-57 898,4	167 699	7,8	7,8	126 749,5	79,6
Водовідведення	164 475,7	-43 887,00	141 713,4	7,8	6,2	75 593,5	79,5
Теплопостачання	1 820 680,9	-142 992,70	611 137,2	1 231,6	1 143,8	2 412 428,1	92,9
Утримання будинків, споруд і прибудинкових територій	124 476,1	-21 150,4	65 121,1	2,1	1,7	118 514,3	84,7
<i>Після вжиття заходів</i>							
Водопостачання	210 428	-46 800,4	18 993	6,6	8,6	101 140,7	129,4
Водовідведення	170 341,7	-17 371,70	24 692,6	6,6	6,8	65 300,0	102,9
Теплопостачання	1 835 734,3	-127 939,30	295 309,3	1 046,9	1 258,2	2 393 534,2	120,2
Утримання будинків, споруд і прибудинкових територій	125 692,4	-19 934,1	52 130,4	1,8	1,9	111 473,1	109,6

Примітка: дані агреговані за видами послуг, що надають підприємства Полтавської області у 2017 році

Джерело: складено на основі даних джерела [4]

Таблиця 5

**Розрахунок відстаней між окремими спостереженнями і вектором-еталоном та побудова таксономічного показника реалізації стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області**

Показник	До вжиття запропонованих стратегічних заходів				Після вжиття запропонованих стратегічних заходів			
	водопостачання	водовідведення	теплопостачання	утримання будинків, споруд і прибудинкових територій	водопостачання	водовідведення	теплопостачання	утримання будинків, споруд і прибудинкових територій
Відстань між точкою спостереження та точкою $P_0$ відповідної групи підприємств ЖКГ ( $C_{ij}$ )	4,89	4,85	6,55	4,64	3,76	4,06	4,26	3,94
Відхилення відстані між точкою спостереження та точкою $P_0$ від значення відстані ознак	0,78	0,77	1,04	0,74	0,60	0,65	0,68	0,63
Таксономічний показник, %	22,08	22,72	-4,34	26,10	40,12	35,30	32,10	37,33

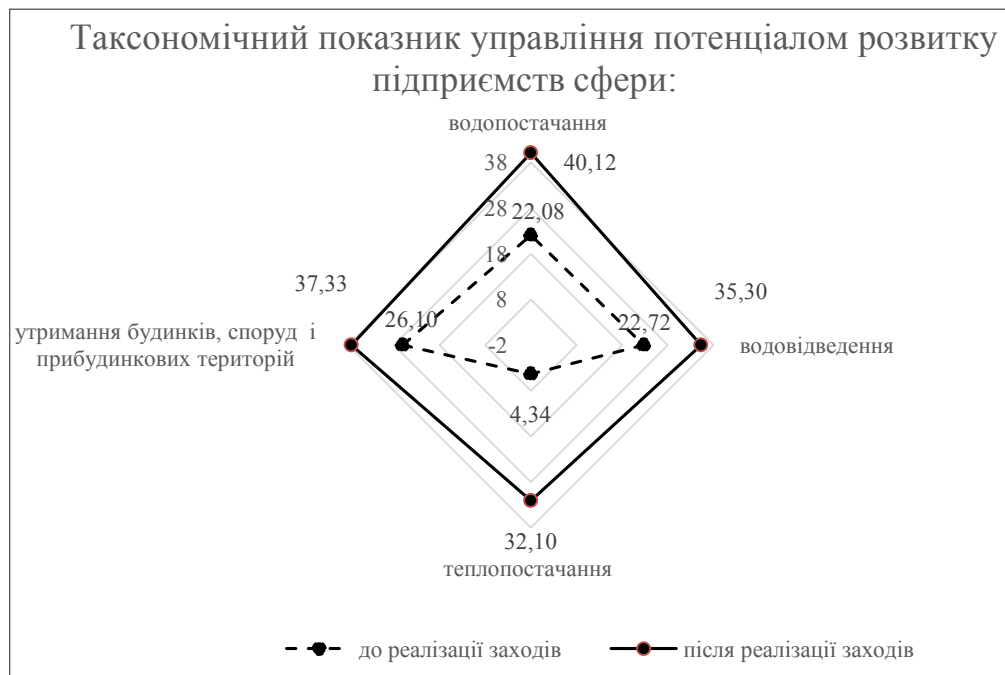
Джерело: розраховано автором

Відповідно до визначеного нами дескриптивного алгоритму таксономічного аналізу реалізації стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ наступним кроком є обчислення відстані між окремими групами підприємств (спостереженнями) та точкою-еталоном ( $P_0$ ), що визначається (табл. 5). Отримана відстань дає змогу провести розрахунок таксономічного показника реалізації стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ.

Візуалізація результатів розрахунку інтегрального показника (рис. 2) дала змогу визначити чіткі позитивні зрушення в управлінні потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області після вжиття запропонованих у роботі стратегічних заходів. Особливо позитивні зрушення можна відзначити в ефективності управління потенціалом розвитку підприємств водопостачання (ефек-

тивність зросла на 20,53%) та теплопостачання (19,86%), що підтверджує доцільність вжиття цих заходів.

**Висновки.** Розрахунок таксономічного показника, який враховував окремі кількісні орієнтири у стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області, показав можливість значного підвищення ефективності управління та вдосконалення стану житлово-комунального господарства загалом. Комплексне вжиття запропонованих нами заходів, які, окрім зазначених кількісних параметрів, включають якісні, (які нині неможливі для кількісного відображення), дасть змогу підприємствам у середньостроковій перспективі досягти європейських стандартів як за якістю послуг, так і за співвідношенням «ціна – доступність – якість».



**Рис. 2.** Зрушення таксономічного показника ефективності реалізації стратегії управління потенціалом підприємств ЖКГ за рахунок вжиття стратегічних заходів, %

Джерело: складено автором

**Список використаних джерел:**

1. Педченко Н.С., Стрілець В.Ю. Бюджетний потенціал регіону: оцінка та перспективи розвитку: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2014. 220 с.
2. Діжа О.В., Павлова С.І. Проблеми господарської діяльності підприємств житлово-комунального господарства. 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/53-1.pdf>.
3. Запатріна І.В., Лебеда Т.Б. Удосконалення політики тарифоутворення у системі фінансового забезпечення розвитку комунальних систем централізованого водопостачання та водовідведення. Наукові праці НДФІ. 2009. № 3(48). С. 73–80.
4. Інформація офіційного сайту Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства. URL: <http://ec.europa.eu>.
5. Климчук С.А. Таксономічний аналіз стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/taxonomy/term/411>.
6. Косар Н.С., Лаврів У.О., Кузьо Н.Є. Дослідження проблем функціонування ринку теплової енергії Львівської області. Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (19–20 вересня 2013 року, Львів). Львів: АртДрук, 2013. С. 121–122.
7. Лук'янов В.І. Стратегічні напрями розвитку житлово-комунального господарства. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2014. № 5(29). С. 99–108.
8. Панасенко О.І. Особливості функціонування та розвитку житлово-комунального господарства в Україні. 2012. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/1/11.pdf>.
9. Парубець О.М., Сугоняко Д.О., Краснянська Ю.В. Напрями вдосконалення механізму фінансування житлово-комунального господарства України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 3(08). С. 302–306.
10. Плюта В. Сравнительный анализ в экономических исследованиях. Методы таксономии и факторного анализа / пер. с научной редакции В.М. Жуковой. Москва: Статистика, 1980. 151 с.
11. Полякова Н.С. Житлово-комунальне господарство: сучасні перспективи розвитку. Економічний аналіз. 2012. № 11. Ч. 3. С. 350–353.
12. Полякова Н.С. Маркетинговий підхід до урегулювання обсягів дебіторської заборгованості підприємств водопостачання та водовідведення. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 3(37). С. 101–105.

**Кимуржий М. И.**

Белгород-Днестровский экономико-правовой колледж  
Полтавского университета экономики и торговли

**ПЕРСОНІФІКАЦІЯ МЕРОПРИЯТІЙ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ  
РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖКХ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Резюме**

В статье построены персонализованные меры управления потенциалом развития предприятий сферы водоснабжения и водоотведения, теплоснабжения и оказания услуг по содержанию домов и придомовых территорий. Векторы мероприятий определены стратегическими блоками, такими как обеспечение энергоэффективности и инновационности, гармонизации тарифной политики, повышение результативности деятельности, оптимизация отношений с потребителями и минимизации дебиторской задолженности. Эффективность реализации предложенных мер подтверждена расчетом интегрального показателя средними таксономического анализа.

**Ключевые слова:** стратегия управления, предприятия ЖКХ, потенциал развития, таксономический анализ, управление потенциалом.

**Kimurzhij M. I.**

Belgorod-Dniester Economics and Law College  
Poltava University of Economics and Trade

**PERFORMANCE MEASURES OF THE STRATEGY OF MANAGEMENT  
OF THE POTENTIAL FOR DEVELOPMENT OF HOUSING ENTERPRISES BY ACTIVITY**

**Summary**

In the article personalized measures for managing the potential of development of enterprises in the sphere of water supply and drainage, heat supply and provision of services for the maintenance of houses and adjoining territories are constructed. Vectors of measures are defined by strategic blocks: ensuring energy efficiency and innovation, harmonization of tariff policy, increase of activity, optimization of relations with consumers and minimization of receivables. The assessment of the expected result from the proposed set of personalized measures was carried out using a taxonomic indicator.

**Key words:** strategy of management, enterprises of housing and communal services, development potential, taxonomic analysis, potential management.