

УДК 351:228.2:63

JEL Classification: Q2; O13; O2

DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202007068>

**Л. Ф. КОЖУШКО**, доктор технічних наук, професор  
**В. А. СТАШУК**, доктор технічних наук, професор,  
член-кореспондент НААН  
**А. М. РОКОЧИНСЬКИЙ**, доктор технічних наук, професор  
**Н. А. ФРОЛЕНКОВА**, кандидат економічних наук, доцент

## Водний менеджмент в Україні: особливості та перспективи розвитку

**Мета статті** - визначити особливості і зміст реалізації функцій класичного та сучасного менеджменту у сфері водного господарства як визначального чинника відродження галузі на новому рівні.

**Методика дослідження.** Методологічну базу досліджень становлять загальнотеоретичні та спеціальні методи, які дають можливість вирішувати проблемні наукові завдання. У процесі дослідження використано: діалектичні методи пізнання процесів і явищ; монографічний (аналіз зарубіжного досвіду фінансування водної галузі); абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та висновки); системного узагальнення, аналізу й синтезу (аналіз сучасного стану і проблем галузі та її складових, аналіз та узагальнення видів діяльності в межах кожної функції водного менеджменту, визначення джерел фінансування водогосподарських проєктів тощо); метод групувань (визначення змісту робіт у межах кожної функції водного менеджменту).

**Результати дослідження.** Визначено основні види діяльності та зміст робіт, які реалізуються в межах загальних функцій водного менеджменту - планування, координації та організації, мотивації, контролю і регулювання, лідерства. Розглянуто та проаналізовано особливості реалізації в сучасних умовах України окремих спеціальних функцій водного менеджменту - фінансової, інвестиційної, проєктної.

**Елементи наукової новизни.** Набули подальшого розвитку теоретичні основи реалізації функцій менеджменту шляхом їх адаптації та конкретизації змісту відповідно до специфічних особливостей водної галузі.

**Практична значущість.** Комплексна і системна реалізація функцій водного менеджменту на рівні державних органів управління водним господарством та водогосподарських організацій дозволить відродити галузь на новому рівні та забезпечити її стабільне й рентабельне функціонування в сучасних економічних умовах. Табл.: 1. Бібліогр.: 19.

**Ключові слова:** водний менеджмент; планування; організація; мотивація; контроль; лідерство.

**Кожушко Леонід Федорович** - доктор технічних наук, професор, дійсний член Академії будівництва України, завідувач кафедри менеджменту, Національний університет водного господарства та природокористування (33000, м. Рівне, вул. Соборна, 11)

E-mail: [l.f.kozhushko@nuwm.edu.ua](mailto:l.f.kozhushko@nuwm.edu.ua)

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-5724-4773>

**Сташук Василь Андрійович** - доктор технічних наук, професор, член-кореспондент НААН, радник Президії Національної академії аграрних наук України (01010, м. Київ, вул. Михайла Омеляновича-Павленка, 9)

E-mail: [stashukva@gmail.com](mailto:stashukva@gmail.com)

**Рокочинський Анатолій Миколайович** - доктор технічних наук, професор, професор кафедри водної інженерії та водних технологій, Національний університет водного господарства та природокористування (33000, м. Рівне, вул. Соборна, 11)

E-mail: [a.m.rokochinskiy@nuwm.edu.ua](mailto:a.m.rokochinskiy@nuwm.edu.ua)

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-5248-6394>

**Фроленкова Надія Анатоліївна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний університет водного господарства та природокористування (33000, м. Рівне, вул. Соборна, 11)

E-mail: [n.a.frolenkova@nuwm.edu.ua](mailto:n.a.frolenkova@nuwm.edu.ua)

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-4553-9547>

© **Постановка проблеми.** Соціально-економічні й політичні зміни, що відбуваються в країні протягом останніх десятиліть,

характеризуються нестабільністю та відсутністю чіткої ефективної стратегії розвитку практично в усіх сферах, що використовують природні ресурси. Крім того, серед численних екологічних і соціально-економічних проблем людства сьогодні спо-

© Л. Ф. Кожушко, В. А. Сташук,  
А. М. Рокочинський, Н. А. Фроленкова, 2020

стерігається загострення енергетичних, продовольчих та водних криз поряд із відчутними змінами погодно-кліматичних умов, що може призвести до катастрофічних і невідворотних наслідків.

Сучасний стан сфери водного господарства, як галузі природокористування, характеризується наявністю комплексу проблем економічного, технологічного й екологічного характеру. Функціонування галузі розбалансоване через наявні недоліки, зумовлені, насамперед, непродуманою приватизацією, зміною власності на засоби виробництва, дробленням великих виробничих систем, відсутністю чіткого закріплення відповідальності, неефективною державною політикою у сфері розподілу бюджетних коштів. В умовах реформування аграрного сектору і приватизації меліорованих земель докорінно змінилися категорії землевласників, зруйновано усталені традиційні схеми управління меліоративними системами, агротехнології, виробничі та економічні взаємозв'язки між учасниками сільськогосподарського виробництва, а головне - змінилася державна фінансова політика. Зазначена проблематика має виражений як загальнодержавний, так і регіональний характер.

Вирішення галузевих проблем вимагає пошуку і поглиблення досліджень з питань удосконалення управління технологічними процесами, що відбуваються в ній, зокрема, процесами менеджменту у сфері природогосподарських проєктів. Відродження галузі сьогодні можливе тільки за умови реформування організаційно-економічних відносин, появи нових джерел та форм фінансування водогосподарсько-меліоративних проєктів, впровадження нових екологічно досконаліших технологій, удосконалення існуючого механізму управління водогосподарськими об'єктами на всіх рівнях, впровадження сучасних принципів управління, передусім на державному рівні, а також інструментарію сучасного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значимість та актуальність у сучасному мінливому світі системної соціальної науки «менеджмент» важко переоцінити. Як відомо, наука менеджменту виникла понад 100 років тому в США і за цей період засвідчила свою ефективність у тих країнах, в яких широко використовувалася. Із впевненістю можна стверджувати, що ХХ ст. є епохою менеджменту, і практично всі економічні

дива у світі відбулися саме завдяки цій науці. Дослідження зарубіжного досвіду доцільно здійснювати для використання інноваційних методів менеджменту, які можуть бути адаптовані до вітчизняних умов, а також сприятимуть поліпшенню інвестиційного клімату в країні [13, 15, 16, 18 та ін.].

Термін «водний менеджмент» вже використовується для позначення процесу державного управління водним господарством та його елементами. Проте очевидно, що в українському суспільстві поки що немає розуміння важливості і повноцінної сутності цієї методології. Відсутнє розуміння її масштабності і багатофункціональності, не сприймається вона досі як універсальна соціальна наука розвитку та успішності. Саме тому не тільки в державних, а навіть у комерційних структурах системного застосування методології менеджменту не спостерігається, хоча ця наука може стати вагомим чинником відродження водної галузі та української економіки в цілому на новому рівні.

Нині тривають дослідження вітчизняних науковців, більшість з яких стосуються розробки організаційно-управлінських механізмів керування водними ресурсами та водогосподарськими установами на державному рівні; регулювання державно-приватного партнерства в галузі; особливостей реалізації проєктів у водній сфері, їх фінансування тощо [1, 2, 4 - 7, 9, 12 та ін.]. Проте цим дослідженням притаманний «точковий» характер, що не дозволяє забезпечити системний, комплексний, інтегрований підхід, який можна назвати повноцінним водним менеджментом, що базується на класичній теорії менеджменту, її принципах, функціях і методах.

Необхідні вагомні зміни в існуючому механізмі державного і галузевого менеджменту, традиційних системах функцій, важелів, методів, інструментів та стимулів, що забезпечують взаємозв'язок його технічних, технологічних, організаційних, економічних, соціальних, екологічних підсистем.

**Мета статті** - визначити особливості і зміст реалізації функцій класичного та сучасного менеджменту у сфері водного господарства як визначального чинника відродження галузі на новому рівні.

**Виклад основних результатів дослідження.** Система водного менеджменту повинна ґрунтуватися на класичних теоретичних засадах менеджменту з використанням принципів, функцій, методів, інструментів

сучасної теорії менеджменту з урахуванням специфіки об'єкта управління та існуючих взаємозв'язків у галузі.

Побудова сучасної системи водного менеджменту повинна базуватися на наступних *принципах*: формування ринкового механізму і поєднання його з державним регулюванням; орієнтація на попит та потреби ринку; постійне підвищення ефективності діяльності; коригування цілей і програм відповідно до потреб ринку; інформаційне забезпечення для прийняття оптимальних рішень; адаптація до міжнародних стандартів; посилення соціальних й екологічних вимог до ді-

яльності організацій та установ; оптимізація розподілу ресурсів; впровадження гнучких та адаптованих управлінських структур тощо.

Реалізація цілей ефективного менеджменту відбувається через його функції - загальні та спеціальні. Необхідно підкреслити той факт, що результативним менеджмент стане лише за умови побудови в організації процесного механізму, коли всі функції реалізуються одночасно, послідовно і в комплексі. Тільки такий підхід може призвести до очікуваних результатів. Нижче наведено особливості реалізації загальних *функцій* в системі водного менеджменту (табл.).

### Реалізація загальних функцій в системі водного менеджменту

Функція менеджменту	Зміст
Планування	<p>Системна реалізація державної політики у сфері водного господарства і меліорації земель: концепції, стратегії, цілі, шляхи і методи їх досягнення.</p> <p>Формування:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- загальнодержавної концепції розвитку водного господарства і водної політики;</li> <li>- стратегічних та поточних цілей розвитку галузі;</li> <li>- стратегічних напрямів розвитку галузі в цілому та її окремих складових.</li> </ul> <p>Розробка і реалізація:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- державних, цільових, міждержавних, регіональних програм раціонального використання й охорони вод та відтворення водних ресурсів, розвитку водогосподарсько-меліоративного комплексу;</li> <li>- планів управління річковими басейнами;</li> <li>- планів водокористування на системах;</li> <li>- регіональних схем комплексного протипаводкового захисту та ін.</li> </ul>
Організація і координування	<p>Організація реалізації стратегічних і поточних планів розвитку.</p> <p>Удосконалення нормативного-правового забезпечення діяльності галузі.</p> <p>Реорганізація системи управління водогосподарським комплексом, яка передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- реформування складної системи галузевих, відомчих, регіональних структур і функцій;</li> <li>- удосконалення організаційних структур управління галуззю на рівні держави, регіонів, окремих господарських одиниць на принципах інтегрованого управління водними ресурсами;</li> <li>- чіткий розподіл прав і відповідальності між різними рівнями управління для збалансованого управління водними ресурсами та об'єктами;</li> <li>- забезпечення необхідного для успішної діяльності рівня взаємодії та координації між стейкхолдерами від місцевого до міждержавного рівня;</li> <li>- координація управління водними ресурсами і водогосподарськими об'єктами в різних секторах економіки;</li> <li>- розробка організаційних схем впровадження басейнового принципу управління водними ресурсами;</li> <li>- удосконалення галузевої структури водокористування та ін.</li> </ul>
Мотивація	<p>Розробка механізму стимулювання економічно ефективного використання виробничих і трудових ресурсів галузі.</p> <p>Мотивація персоналу водогосподарських організацій з метою формування відповідального ставлення, ініціативності, прогресивності, зниження рівня корупції.</p> <p>Розробка системи стимулювання реалізації інвестиційних проєктів та нововведень у галузі.</p> <p>Стимулювання ресурсоощадливого та екологічно безпечного водоспоживання і водокористування.</p>

Контроль і регулювання	<p>Впровадження ефективного збалансованого механізму контролю і регулювання на всіх етапах виробничого процесу з метою забезпечення сталого функціонування водогосподарських систем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка раціональних нормативів водокористування, лімітів забору води, скидання забруднюючих речовин, водообліку і технології розподілу води на водогосподарських системах;</li> <li>- удосконалення системи моніторингу стану навколишнього природного середовища;</li> <li>- облік і аналіз результатів, оцінка відхилень, коригування заходів;</li> <li>- впровадження сучасних інформаційних систем обліку і прогнозування та ін.</li> </ul>
Лідерство	<p>Інтеграція міжособистісних факторів організацій сфери водного господарства і природокористування для орієнтації їх на досягнення цілей через цілеспрямований вплив на поведінку окремих осіб або робочих груп:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- організація, координування та коригування діяльності працівників водгосподарських організацій та спільних зусиль команди, відносин у соціальних групах;</li> <li>- спонукання підлеглих на досягнення мети і впевненості у власних силах, задоволення індивідуальних і групових потреб, досягнення групової синергії;</li> <li>- представництво водогосподарських організацій та їхніх інтересів за межами колективу, підтримка рівноваги між потребами організацій та можливостями їх задоволення;</li> <li>- формування, встановлення і підтримка норм, стандартів, цінностей, традицій та гнучких навичок в організаціях;</li> <li>- стратегічне бачення розвитку та визначення перспектив для подальшої діяльності водогосподарських організацій;</li> <li>- впровадження інноваційного підходу до вирішення організаційних і галузевих проблем, акумулювання та генерування ідей, прийняття рішень в умовах невизначеності й ризику та ін.</li> </ul>

Джерело: Розроблено авторами.

*Спеціальні функції* водного менеджменту диференційовані за об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності і можуть включати фінансовий, інвестиційний, інноваційний, проєктний, екологічний, виробничий, операційний, кадровий, соціальний менеджмент. Особливості реалізації окремих спеціальних функцій водного менеджменту полягають у наступному.

*Фінансовий менеджмент.* Дослідження зарубіжного досвіду дозволяє дійти висновку, що навіть за умов розвиненої ринкової економіки водне господарство і меліорація земель не можуть існувати без підтримки держави і суспільства. Однак сучасні політико-економічні умови в Україні диктують певні вимоги до переходу від централізованого фінансування таких проєктів до змішаного, за участю приватних структур.

У країнах з розвиненою ринковою економікою інвестиції в галузь водного господарства та сільськогосподарських меліорацій, наприклад, здійснюють як держава, так і суб'єкти ринку: приватні сільгоспвиробники, землевласники, фермери та ін. Зокрема, в США державні інвестиції спрямовані тільки в

об'єкти, що вимагають великих витрат, а тому всі значні гідромеліоративні та водогосподарські проєкти здійснюються переважно за рахунок коштів федерального бюджету і бюджетів окремих штатів. Стосовно окремих землевласників, то фермери вкладають частину доходів у гідромеліоративні заходи, в загальному відшкодовуючи тільки 15-20% витрат, пов'язаних з меліорацією земель.

У Нідерландах до 35% вартості загальних вкладень у меліоративні проєкти сплачуються фермерами, переважно за рахунок кредитів. Водогосподарський банк видає позики на 20-40 років. За рік фермер повинен повертати 5% суми плюс відсотки. Значною мірою саме завдяки водному господарству Нідерланди перетворилися з імпортера продовольчих продуктів (раніше орних земель катастрофічно не вистачало) в найбільшого експортера. На світовому ринку широко відомі насамперед квіти, високоякісні овочі та продукція молочного тваринництва.

В Італії держава фінансує на 100% вартість громадських споруд: водосховищ, основних водних шляхів, відвідних каналів та ін. Субсидії з державного бюджету становлять у се-

редньому 38%, за рахунок державного бюджету відшкодовується і частина експлуатаційних витрат. Фермери компенсують лише 55-65% вартості поточних витрат.

У Великобританії водогосподарське будівництво на 50-70% фінансується державою. Крім того, відповідно до прийнятих законів, фермерам надаються державні субсидії або субсидії місцевих адміністративних органів у розмірі до 50% витрат.

В Японії за рахунок фермерів фінансуються невеликі меліоративні проєкти. Джерела фінансування - довгострокові кредити (15 років із 3,5-5,5% річних) і власні доходи. У Китаї за останні 50 років водне господарство стало одним із пріоритетних завдань держави. Експлуатація зрошувальних систем і більшість водоохоронних заходів здійснюються за рахунок державного бюджету або бюджетів провінцій - до 60-70%.

З урахуванням світового досвіду та особливостей функціонування сфери водного господарства необхідно розробити й ввести в дію організаційний і економічний механізм державного регулювання галузі, а також підтримки сільськогосподарського виробника на меліорованих землях, оскільки обмеженість бюджетних коштів вимагає пошуку нових джерел фінансування інвестиційних проєктів.

Важливим елементом водного господарства України є система боротьби з паводками, що вимагає значних фінансових ресурсів. Аналіз стану фінансування підтверджує думку про те, що протипаводковий захист як по країні, так і на Закарпатті проводився не системно та не в повному обсязі до запланованого, хоча в цілому кількість коштів для реалізації протипаводкового захисту значно зросла. На сьогодні вирішення таких регіональних проблем, зокрема на Закарпатті, потребує інвестицій з різних джерел, адже через фінансовий стан (бюджет) держава не спроможна вирішити всі нагальні соціальні, економічні та екологічні проблеми. Головним джерелом фінансування слугують державні програми, тобто кошти державного бюджету, проте для фінансування робіт із ліквідації наслідків паводка та протипаводкового захисту використовуються різноманітні джерела. Це і місцевий бюджет, і міжнародні інвестиції, позабюджетні фонди тощо [2, 4].

Отже, в нинішніх умовах фінансовий механізм підтримки водогосподарської галузі може включати:

- пряме бюджетне фінансування окремих робіт під час реалізації проєктів;
  - надання дотацій, субсидій і кредитів на будівництво і реконструкцію водогосподарських систем;
  - надання пільг при оподаткуванні, кредитних і фінансових пільг, відшкодування за рахунок бюджету частини відсотків за кредитами, отримані господарствами в комерційних банках;
  - надання державних гарантій на закупівлю певного обсягу продукції;
  - надання інвесторам державних гарантій інвестиційних ризиків;
  - введення системи пільгового державного лізингу;
  - цільові міжнародні позики, гранти, договори партнерства;
  - забезпечення сприятливого податкового, кредитного, інвестиційного клімату для залучення коштів міжнародних донорів та приватного капіталу, грантових програм, іноземних підприємницьких структур, страхових і громадських організацій.
- Інвестиційний менеджмент.* Сучасний стан галузі характеризується відсутністю зацікавленості в ній як держави, так і приватних інвесторів. Тому надзвичайно важливе формування інвестиційної стратегії як держави, так і підприємств водогосподарського комплексу, яка передбачає вибір важливих напрямів інвестиційної діяльності, оцінку інвестиційної привабливості окремих реальних проєктів і фінансових інструментів, відбір найбільш ефективних з них; формування реальних інвестиційних програм і портфеля інвестицій, вибір найбільш ефективних форм їх фінансування.
- Трансформації економічних відносин в Україні, поява нових джерел фінансування інвестиційних проєктів та необхідність екологізації сучасного виробництва вимагають перегляду і вдосконалення традиційних підходів до вибору екологічно та економічно оптимальних проєктних рішень у галузі природокористування взагалі і водогосподарсько-меліоративної як їх складової зокрема. Існуючі натеper практичні підходи до фінансово-економічних розрахунків при визначенні доцільності інвестицій в проєкти не відповідають сучасним умовам господарювання і вимогам ринкової економіки. Однак такі зміни не можуть здійснюватися кардинально і раптово, без урахування роками працюючої системи. Крім того, оскільки кож-

на галузь має певні особливості у формуванні витрат і результатів, склад яких залежить від мети розрахунку і видів ефективності інвестицій, необхідно розглянути придатність стандартних показників та особливості їх розрахунку в умовах конкретно обраної галузі.

Удосконалення методологічних і методичних аспектів еколого-економічної оцінки таких проєктів дозволить підвищити обґрунтованість прийнятих господарських рішень з урахуванням особливостей створення та функціонування водогосподарсько-меліоративних об'єктів як складних природно-технічних та еколого-економічних систем.

З огляду на особливості галузі методика інвестиційної оцінки водогосподарських проєктів повинна базуватися на принципах використання комплексу показників, які безпосередньо пов'язані з основними цілями і завданнями проєкту; орієнтації на економічну, екологічну і соціальну ефективність; окупності вкладених коштів за рахунок доходів від реалізації проєкту в межах терміну, прийняттого для інвестора; залучення, за необхідності, якісних показників та експертних оцінок, які дозволяють врахувати ефекти, що не можливо вартісно виміряти. Пильної уваги потребує необхідність урахування кліматичних умов реалізації таких проєктів та їх впливу на результуючі еколого-економічні показники.

Складність оцінки економічних наслідків реалізації інвестицій у водній галузі надто виявляється в проєктах протипаводкового захисту, оскільки системне збільшення інвестицій у протипаводковий захист призводить, відповідно, до зменшення щорічних збитків, що не завжди можливо точно прогнозувати та розрахувати. Напрями удосконалення науково-методичних підходів до оцінювання збитків від паводків повинні ґрунтуватися на узагальненні та систематизації досвіду, розширенні й поглибленні науково-інформаційної бази про стан навколишнього природного середовища, оскільки нині обліковуються переважно прямі економічні збитки, а непрямі економічні та соціально-екологічні збитки не враховуються, хоча масштаби останніх значні. Запропонований нами науково-методичний підхід до економіко-екологічного оцінювання ефективності інвестицій у протипаводковий захист територій за системним підходом при всебічному урахуванні місцевих умов дозволяє

оптимально визначити схему протипаводкового захисту територій і оптимізувати обсяг інвестицій у такий захист [2, 4].

Сьогодні головні зусилля у водній галузі спрямовані на реконструкцію та модернізацію водогосподарських систем, підвищення ефективності зрошення, заощадження водних ресурсів, охорону довкілля, протипаводковий захист. Тому стратегічними напрямами інвестування повинні бути:

- забезпечення відновлення і надійного функціонування водогосподарсько-меліоративного комплексу, реконструкція і модернізація меліоративних систем та їх споруд;
- впровадження нових способів зрошення (краплинне, мікродощування) і осушення (системи двосторонньої дії) земель;
- застосування водо- та енергозберігаючих екологічно безпечних режимів зрошення і водорегулювання;
- освоєння і запровадження нанотехнологій для підвищення ефективності системи водопідготовки, автоматизованих систем моніторингу, прогнозування і запобігання шкідливій дії вод;
- запровадження ресурсо- та природозберігаючих технологій, зокрема маловодних і безводних технологій;
- поліпшення екологічного стану зрошуваних та осушених земель;
- будівництво та реконструкція гідротехнічних споруд, захисних дамб, польдерів, протипаводкових водосховищ;
- забезпечення розвитку і реконструкції систем питного водопостачання й водовідведення тощо.

*Проєктний менеджмент.* Управління проєктами - це визнана в усьому світі методологія вирішення організаційно-технічних проблем, це філософія керівництва проєктами, яка спрямована на ефективне досягнення цілей шляхом застосування системи сучасних методів, технік і технологій менеджменту. За допомогою методів управління проєктами визначають його цілі, оцінюють життєздатність, розробляють структуру робіт, визначають необхідні обсяги і джерела фінансування, підбирають виконавців (у тому числі за допомогою торгів і конкурсів), визначають терміни реалізації, складають графіки виконання робіт, оцінюють необхідні ресурси, кошторис і бюджет проєкту, планують і враховують ризики, забезпечують контроль за реалізацією, оцінюють результати.

Водогосподарські проєкти мають певні особливості й відмінності від інвестиційних проєктів, здійснюваних в інших галузях, зокрема залежність одержуваного результату від погодно-кліматичних умов; використання специфічних видів ресурсів - природних; застосування специфічних водогосподарських, меліоративних та агротехнічних технологій. Враховуючи такі особливості, основні складові системи управління проєктами повинні включати:

1. Відпрацьований механізм інформаційного забезпечення: збір даних, аналіз, обробка і координація отримання інформації. Особлива увага повинна бути приділена можливості ресурсного забезпечення проєкту.

2. Розробку стратегічних альтернатив, планування інвестиційної кампанії, бюджетування.

3. Формування концепції майбутнього інвестиційного проєкту відповідно до загальної стратегії організації, встановлення цілей і завдань за проєктом. При цьому серед сформульованих у межах проєкту цілей мають бути цілі щодо оптимізації використання ресурсів та мінімізації негативного впливу на навколишнє природне середовище.

4. Обґрунтування критеріїв аналізу досягнення цілей, в тому числі екологічних. Розробка системи підконтрольних показників, що відповідають обраним критеріям, проведення розрахунків доцільності й ефективності інвестицій.

5. Створення механізму відбору інвестиційних заявок, який повинен бути об'єктивним та адекватним.

6. Формулювання організаційних аспектів моніторингу і контролю.

7. Створення і впровадження систем електронного документообороту.

8. Управління грошовими потоками проєкту, що дозволяє здійснювати ефективне фінансове планування та прогнозування.

9. Управління ризиками - обов'язковий «атрибут» сучасної господарської діяльності, особливо у галузях природокористування, де фінансовий результат напряму залежить від мінливих та важко передбачуваних природних умов.

10. Перевірка досягнення цілей підприємства у сфері інвестиційної діяльності, впровадження механізму коригуючих дій.

Аналогічно, свої специфічні умови та особливості реалізації у сфері водного господарства мають інші спеціальні функції менеджменту - кадровий, інноваційний, екологічний, виробничий менеджмент.

**Висновки.** З огляду на стратегічну важливість сфери водного господарства для забезпечення продовольчої, ресурсної та екологічної стабільності країни необхідно її відродження на новому рівні. Зважаючи на позитивний закордонний досвід це можливо завдяки впровадженню комплексної методології сучасного менеджменту. Водний менеджмент - це спеціальний інструмент, специфічний апарат, який забезпечує можливість досягти результату шляхом реалізації функцій, методів, прийомів, інструментів з обов'язковим урахуванням і адаптацією теоретичних підходів до особливостей галузі. При цьому всі функції водного менеджменту повинні бути реалізовані системно і комплексно, що потребує сьогодні від керівників водогосподарських організацій та апарату державного управління необхідності формування відповідного менеджерського стратегічного мислення та набуття навичок, потрібних для керування галуззю в сучасних економічних умовах.

#### Список бібліографічних посилань

1. Водна стратегія України на період до 2025 року (наукові основи) / за ред. М. І. Ромащенко, М. А. Хвесика, Ю. О. Михайлова. Київ : Компринт, 2015. 46 с.

2. Водний менеджмент в Україні: проблеми та інновації розвитку : монографія / за ред. Л. Ф. Кожушка, В. А. Сташука, М. А. Хвесика, А. М. Рокочинського. Рівне : НУВГП, 2018. 638 с.

3. Про встановлення рамок діяльності Співтовариства в галузі водної політики : Директива 2000/60/ЄС Європейського Парламенту і Ради від 23 жовтня 2000 року. База даних «Законодавство України». ВР України. URL : [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994\\_962](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_962) (дата звернення: 06.07.2020 р.).

#### References

1. Romashchenko, M.I., Khvesyk, M.A., Mykhailov, Yu.O., et al. (2015). *Vodna stratehiia Ukrainy na period do 2025 roku (naukovi osnovy)*. [Water strategy of Ukraine for the period up to 2025 (scientific bases)]. Kyiv: Komprynt [In Ukrainian].

2. Kozhushok, L.F., Stashuk, V.A., Khvesyk, M.A., Rokochynskyi, A.M., et al. (2018). *Vodnyi menedzhment v Ukraini: problemy ta innovatsii rozvytku: monohrafiia* [Water management in Ukraine: problems and innovations of development: monograph]. Rivne: NUVHP [In Ukrainian].

3. *Pro vstanovlennia ramok diialnosti Spivtovarystva v haluzi vodnoi polityky: Dyrektyva 2000/60/leS Yevropeiskoho Parlamentu i Rady vid 23 zhovtnia 2000 roku*. [Establishing a framework for Community action in the field of water policy: Directive 2000/60 / EC of the European Parliament and of the Council of 23 October 2000]. (2000). Retrieved from: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994\\_962](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_962) [In Ukrainian].

4. Ефективність протипаводкового захисту в басейні р. Тиса Закарпатської області : монографія / В. А. Сташук, Л. Ф. Кожушко, І. І. Овчаренко. Херсон : Грінв Д. С., 2013. 235 с.

5. Євдокимов В. О. Державне регулювання розвитку водогосподарського комплексу шляхом упровадження інтегрованого підходу управління водними ресурсами за басейновим принципом. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 1. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2015\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_1_20) (дата звернення: 06.07.2020 р.).

6. Зацерковний В. І. Аналіз системи управління водогосподарським комплексом України та пошук шляхів щодо її вдосконалення. *Наукоємні технології*. 2017. № 4(36). С. 358-367.

7. Климчик О. М., Пінкіна Т. В., Пінкін А. А. Впровадження системи інтегрованого управління водними ресурсами за басейновим принципом. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2018. № 4(45). С. 36-40.

8. Концепція Загальнодержавної цільової програми розвитку водного господарства на період до 2020 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2009 р. № 1029-р. Урядовий портал. *КМ України*. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npras/239787900> (дата звернення: 06.07.2020 р.).

9. Овчаренко І. І. Водний менеджмент у контексті впровадження європейських вимог. *Гідрологія, гідрохімія і гідроекологія*. 2019. № 3. С. 67-68.

10. Про затвердження Загальнодержавної цільової програми розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну річки Дніпро на період до 2021 року: Закон України від 24.05.2012 4836-VI. База даних «Законодавство України». *ВР України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4836-17#Text> (дата звернення 06.07.2020 р.).

11. Рокочинський А. М., Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М., Фроленкова Н. А. Управління проектами у водному господарстві та природокористуванні : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2012. 293 с.

12. Хвесик М. А., Мандзык В. М. Основні тенденції та закономірності використання водних ресурсів у системі суспільного відтворення. *Український центр водно-екологічних проблем*. 2018. URL : <https://cleanwater.org.ua/osnovni-tendentsiji-ta-zakonomirnosti-vykorystannya-vodnyh-resursiv-u-systemi-suspilnoho-vidtvorennia/> (дата звернення: 06.07.2020 р.).

13. Alberto Ruiz-Villaverde. Public Participation in European Water Management: from Theory to Practice. *Water Resources Management*. 2017. Vol. 31. URL : <https://link.springer.com/article/10.1007/s11269-016-1355-1>.

14. Bruce Mitchell. Resource and Environmental Management: Third Edition. *Oxford University Press*, 2018. 368 p.

15. Desmond Keeling. *Management in Government*. Routledge, 2018. 206 p.

16. Drucker, Peter F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York : HarperCollins, 1999. 224 p.

17. James E. Nickum. *Revival: Water Management Organization in the People's Republic of China*. Routledge, 2017. 286 p.

18. Joseph Heagney. *Fundamentals of Project Management*. AMACOM, 2016. 240 p.

19. *Routledge Revivals*. *Water Management Innovations in England*. Routledge. 2017. 121 p.

4. Stashuk, V.A., Kozhushko, L.F., Ovcharenko, I.I. (2013). *Efektivnist protypavodkovoho zakhystu v baseini r. Tysa Zakarpatskoi oblasti: monohrafiia* [The effectiveness of flood protection in the basin of the Tisza River in the Transcarpathian region: monograph]. Kherson: Hrin D. S. [In Ukrainian].

5. Yevdokymov, V.O. (2015). *Derzhavne rehuliuвання rozvytku vodohospodarskoho kompleksu shliakhom uprovadzhennia intehrovanoho pidkhotu upravlinnia vodnymy resursamy za baseinovym pryntsyptom* [State regulation of water management development through the introduction of an integrated approach to water resources management on a basin basis]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 1. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2015\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_1_20) [In Ukrainian].

6. Zatserkovnyi, V.I. (2017). *Analiz systemy upravlinnia vodohospodarskym kompleksom Ukrainy ta poshuk shliakhiv shchodo yii vdoskonalennia* [Analysis of the management system of the water management complex of Ukraine and search for ways to improve it]. *Naukoiemni tekhnologii*, 4(36), pp. 358-367 [In Ukrainian].

7. Klymchik, O.M., Pinkina, T.V., Pinkin, A.A. (2018). *Vprovadzhennia systemy intehrovanoho upravlinnia vodnymy resursamy za baseinovym pryntsyptom* [Introduction of an integrated water resources management system based on the basin principle]. *Scientific Journal «ScienceRise»*, 4(45), pp. 36-40 [In Ukrainian].

8. Kontseptsiiia Zahalnoderzhavnoi tsilovoi prohramy rozvytku vodnoho hospodarstva na period do 2020 roku. Skhvaleno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 3 veresnia 2009 r. # 1029-r. [The concept of the National target program of water management development for the period up to 2020. Approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of September 3, 2009 № 1029-r.]. (2009). Retrieved from: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994\\_962](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_962) [In Ukrainian].

9. Ovcharenko, I.I. (2019). *Vodnyi menedzhment u konteksti vprovadzhennia yevropeiskykh vymoh* [Water management in the context of implementation of European requirements]. *Hidrolohiia, hidrokhiimiia i hidroekolohiia*, 3, pp. 67-68 [In Ukrainian].

10. Pro zatverdzhennia Zahalnoderzhavnoi tsilovoi prohramy rozvytku vodnoho hospodarstva ta ekolohichnoho ozdorovlennia baseinu richky Dnipro na period do 2021 roku: Zakon Ukrainy vid 24.05.2012 # 4836-VI [On approval of the National target program for the development of water management and environmental rehabilitation of the Dnieper river basin for the period up to 2021: Law of Ukraine of 24.05.2012 No. 4836-VI]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4836-17#Text> [In Ukrainian].

11. Kozhushynskiy, A.M., Kozhushko, L.F., Kropyvko, S.M., Frolenkova, N.A. (2012). *Upravlinnia proektamy u vodnomu hospodarstvi ta pryrodokorystuvanni: navch. posibnyk* [Project Management in Water and Natural Resources: Study Guide]. Rivne: NUVHP [In Ukrainian].

12. Khvesyk, M.A., Mandzyk, V.M. (2018). *Osnovni tendentsii ta zakonomirnosti vykorystannya vodnykh resursiv u systemi suspilnoho vidvorennya* [Main trends and patterns of water resources use in the system of social reproduction]. *Ukrainskyi tsentr vodno-ekolohichnykh problem*. Retrieved from: <https://cleanwater.org.ua/osnovni-tendentsiji-ta-zakonomirnosti-vykorystannya-vodnyh-resursiv-u-systemi-suspilnoho-vidtvorennia/> [In Ukrainian].

13. Alberto, Ruiz-Villaverde (2017) *Public Participation in European Water Management: from Theory to Practice*. *Water Resources Management*, vol. 31. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11269-016-1355-1> [In English].

14. Bruce, Mitchell (2018). *Resource and Environmental Management: Third Edition*. Oxford University Press [In English].

15. Desmond, Keeling (2018). *Management in Government*. Routledge [In English].

16. Drucker, Peter F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperCollins [In English].

17. James, E. Nickum. (2017) *Revival: Water Management Organization in the People's Republic of China*. Routledge [In English].

18. Joseph, Heagney (2016). *Fundamentals of Project Management*. AMACOM [In English].

19. *Routledge Revivals* (2017). *Water Management Innovations in England*. Routledge [In English].

**Kozhushko L. F., Stashuk V. A., Rokochynskiy A. M., Frolenkova N. A. Water management in Ukraine: peculiarities and prospects of development**

*The purpose of the article is to define features and components of implementation of functions of classical and modern management in the sphere of water economy as a determining factor of revival of the branch at a new level.*

*Research methods.* The methodological base of research is made up of general theoretical and special methods, which give an opportunity to solve scientific problems. In the process of research, the following methods have been used: dialectical methods of learning about processes and phenomena; monographic (analysis of foreign experience in financing water sector); abstract-logic (theoretical generalizations and conclusions); system generalization, analysis and synthesis (analysis of the current state and problems of the sector and its components, analysis and generalization of activities within each function of water management, identification of sources of financing water projects, etc.), grouping method (determination of the content of works within the framework of the water sector).

*Research results.* The main activities and content of works implemented within the framework of general functions of water management - planning, coordination and organization, motivation, control and regulation, leadership - were defined. Features of realization in modern conditions of Ukraine of separate special functions of water management - financial, investment, project are considered and analyzed.

*Scientific novelty.* The theoretical basis for the implementation of management functions through their adaptation and specification of the content in accordance with the specific features of the water sector has been further developed.

*Practical significance.* Complex and systematic implementation of water management functions at the level of state water management bodies and water management organizations will allow to revive the industry at a new level and ensure its stable and profitable functioning under modern economic conditions. Tabl.: 1. Refs.: 19.

**Keywords:** water management; planning; organization; motivation; control; leadership.

**Kozhushko Leonid Fedorovich** - doctor of technical sciences, professor, member of the Academy of Construction of Ukraine, head of the department of management, National University of Water and Environmental Engineering (11, Soborna St., Rivne, 33000)

E-mail: [l.f.kozhushko@nuwm.edu.ua](mailto:l.f.kozhushko@nuwm.edu.ua)

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-5724-4773>

**Stashuk Vasyl Andriiovych** - doctor of technical sciences, professor, corresponding member of NAAS, Adviser to the Presidium of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine (9, Mykhailo Omelianovych-Pavlenko St., Kyiv, 01010)

E-mail: [stashukva@gmail.com](mailto:stashukva@gmail.com)

**Rokochynskiy Anatolii Mykolaiovych** - doctor of technical sciences, professor, professor of the department of water engineering and water technologies, National University of Water and Environmental Engineering (11, Soborna St., Rivne, 33000)

E-mail: [a.m.rokochinskiy@nuwm.edu.ua](mailto:a.m.rokochinskiy@nuwm.edu.ua)

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-5248-6394>

**Frolenkova Nadiia Anatoliivna** - candidate of economic sciences, associate professor (docent), associate professor (docent) of the department of management, National University of Water and Environmental Engineering (11, Soborna St., Rivne, 33000)

E-mail: [n.a.frolenkova@nuwm.edu.ua](mailto:n.a.frolenkova@nuwm.edu.ua)

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-4553-9547>

**Кожушко Л. Ф., Сташук В. А., Рокочинский А. Н., Фроленкова Н. А. Водный менеджмент в Украине: особенности и перспективы развития**

*Цель статьи* - определить особенности и содержание реализации функций классического и современного менеджмента в сфере водного хозяйства как определяющего фактора возрождения отрасли на новом уровне.

*Методика исследования.* Методологическую базу исследований составляют общетеоретические и специальные методы, которые дают возможность решать проблемные научные задачи. В процессе исследования использованы: диалектические методы познания процессов и явлений; монографический (анализ зарубежного опыта финансирования водной отрасли); абстрактно-логический (теоретические обобщения и выводы); системного обобщения, анализа и синтеза (анализ современного состояния и проблем отрасли и ее составляющих, анализ и обобщение видов деятельности в пределах каждой функции водного менеджмента, определение источников финансирования водохозяйственных проектов и т.п.), метод группирования (определение содержания работ в пределах каждой функции водного менеджмента).

*Результаты исследования.* Определены основные виды деятельности и содержание работ, реализуемых в пределах общих функций водного менеджмента - планирования, координации и организации, мотивации, контроля и регулирования, лидерства. Рассмотрены и проанализированы особенности реализации в современных условиях Украины отдельных специальных функций водного менеджмента - финансовой, инвестиционной, проектной.

*Элементы научной новизны.* Получили дальнейшее развитие теоретические основы реализации функций менеджмента путем их адаптации и конкретизации содержания в соответствии со специфическими особенностями водной отрасли.

*Практическая значимость.* Комплексная и системная реализация функций менеджмента на уровне государственных органов управления водным хозяйством и водохозяйственных организаций позволит возродить отрасль на новом уровне и обеспечить ее стабильное и рентабельное функционирование в современных экономических условиях. Табл.: 1. Библиогр.: 19.

**Ключевые слова:** водный менеджмент; планирование; организация; мотивация; контроль; лидерство.

**Кожушко Леонид Федорович** - доктор технических наук, профессор, действующий член Академии строительства Украины, заведующий кафедрой менеджмента, Национальный университет водного хозяйства и природопользования (33000, г. Ровно, ул. Соборная, 11)

E-mail: [l.f.kozhushko@nuwm.edu.ua](mailto:l.f.kozhushko@nuwm.edu.ua)

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-5724-4773>

**Сташук Василий Андреевич** - доктор технических наук, профессор, член-корреспондент НААН, советник Президиума Национальной академии аграрных наук Украины (01010, г. Киев, ул. Михаила Омеляновича-Павленко, 9)

E-mail: [stashukva@gmail.com](mailto:stashukva@gmail.com)

Рокочинский Анатолий Николаевич - доктор технических наук, профессор, профессор кафедры водной инженерии и водных технологий, Национальный университет водного хозяйства и природопользования (33000, г. Ровно, ул. Соборная, 11)

E-mail: a.m.rokochinskiy@nuwm.edu.ua

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-5248-6394>

Фроленкова Надежда Анатольевна - кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Национальный университет водного хозяйства и природопользования (33000, г. Ровно, ул. Соборная, 11)

E-mail: n.a.frolenkova@nuwm.edu.ua

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-4553-9547>

Стаття надійшла до редакції 13.07.2020 р.

Фахове рецензування: 17.07.2020 р.

#### Бібліографічний опис для цитування:

Кожушко Л. Ф., Сташук В. А., Рокочинський А. М., Фроленкова Н. А. Водний менеджмент в Україні: особливості та перспективи розвитку. *Економіка АПК*. 2020. № 7. С. 68 – 77. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202007068>

Kozhushko, L.F., Stashuk, V.A., Rokochynskiy, A.M. & Frolenkova, N.A. (2020). Vodnyi menedzhment v Ukraini: osoblyvosti ta perspektyvy rozvytku [Water management in Ukraine: peculiarities and prospects of development]. *Ekonomika APK*, 7, pp. 68 – 77 [In Ukrainian]. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202007068>

\*

УДК 338.121:65.011.24

JEL Classification: O43; Q01

DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202007077>

**І. В. ФЕДОТОВА,**  
кандидат економічних наук, доцент

## Методичні основи оцінки життєздатності підприємств

**Мета статті** - обґрунтувати теоретичні положення й методичні основи оцінки рівня життєздатності підприємства.

**Методика дослідження.** За основу формування теоретичних і методичних засад щодо оцінки життєздатності підприємств слугував системний підхід. У процесі дослідження використано діалектичні методи пізнання процесів і явищ, метод аналізу (для визначення компонентів життєздатності підприємства та взаємозв'язків між ними), порівняльний метод (для виявлення загального і різного в наявних методиках оцінки життєздатності підприємств), графічний (для побудови моделі підтримки життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку), метод узагальнення (опису етапів оцінювання життєздатності підприємства), абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формулювання висновків).

**Результати дослідження.** Базуючись на засадах сталого розвитку виявлено основні три сфери взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем для формування його життєздатності: економічну, соціальну та екологічну. На основі аналізу наявних підходів щодо оцінки життєздатності підприємства запропоновано основні напрями оцінки життєздатності залежно від сфери, в якій взаємодіє підприємство із зовнішнім середовищем. Сформовано етапи проведення оцінки життєздатності підприємства.

**Елементи наукової новизни.** Запропоновано методичні основи оцінки рівня життєздатності підприємства, що базуються на оцінці стійкості внутрішніх підсистем підприємства, його корпоративної культури, відносин із внутрішніми та зовнішніми партнерами, а також екологічної безпеки.

**Практична значущість.** Запропоновані методичні основи дозволять системно і комплексно оцінити життєздатність підприємства з точки зору його внутрішнього й зовнішнього середовищ та нададуть можливість здійснити порівняльний аналіз життєздатності підприємства в динаміці за ряд років або різних підприємств між собою. Табл.: 2. Рис.: 2. Бібліогр.: 14. ©

**Ключові слова:** життєздатність; методика оцінки; системний підхід; стійкість; культура; відносини; безпека.

© І. В. Федотова, 2020