

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

**СІНЧЕСКУЛ ІРИНА ЛЕОНІДІВНА**

УДК 338.242:332.012.334

**УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ  
КОМУНАЛЬНИХ ТЕПЛОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2019

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному університеті міського господарства імені О.М. Бекетова

**Науковий керівник** доктор економічних наук, професор  
**Димченко Олена Володимирівна**,  
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова,  
завідувач кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Карлова Олена Анатоліївна**,  
Українська інженерно-педагогічна академія,  
професор кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання

кандидат економічних наук, доцент  
**Маценко Олександр Михайлович**,  
Сумський державний університет,  
доцент кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування

Захист дисертації відбудеться «19» грудня 2019 р. о «14» годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.089.01 у Харківському національному університеті міського господарства імені О.М. Бекетова за адресою: м. Харків, вул. Маршала Бажанова, 17, у залі засідання Вченої ради (конференц-зал № 1).

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова за адресою: м. Харків, вул. Маршала Бажанова, 17 та на сайті <http://radaecon.kname.edu.ua>

Автореферат розісланий «19» листопада 2019 р.

**Вчений секретар**  
**спеціалізованої вченої ради**

**Г. М. Шаповал**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Комунальній теплоенергетиці належить одне з провідних місць у системі пріоритетів забезпечення енергетичної безпеки країни, підвищення енергоефективності функціонування систем теплопостачання, створення і удосконалення ринку теплової енергії та захисту прав споживачів і працівників сфери теплопостачання. Це зумовлено об'єктивними умовами функціонування систем теплопостачання, що характеризуються такими особливостями як: необхідністю вироблення теплової енергії безпосередньо біля об'єктів її реалізації, а також неможливістю її накопичення; наявністю поділу господарської діяльності у сфері теплопостачання на виробництво, транспортування та постачання теплової енергії; існуванням різних технологій виробництва теплової енергії, у тому числі технологій комбінованого виробництва електричної і теплової енергії та з використанням нетрадиційних і поновлюваних джерел енергії; централізованим теплопостачанням споживачів від теплоелектроцентралей і котелень, які входять до об'єднаної енергетичної системи України; існуванням об'єктів теплопостачання різних форм власності; суттєвою сезонною відмінністю режимів виробництва і споживання теплової енергії протягом року; особливим статусом суб'єктів природних монополій, який мають більшість суб'єктів господарювання у сфері теплопостачання.

Проте, сфера комунального теплопостачання сформувалась ще за радянські часи та має стійкі традиції функціонування в умовах монополії щодо виробництва, транспортування та постачання теплової енергії, всі суб'єкти яких були підприємствами державної або комунальної власності і до теперішнього часу не мають вагомих економічних або законодавчих стимулів формування конкурентного ринку. В більшості випадків, виробництво, транспортування та постачання теплової енергії виконуються одним і тим самим підприємством, тарифи встановлюються національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері комунальних послуг. В таких умовах підприємства не зацікавлені зменшувати свої витрати для забезпечення зменшення тарифів для споживачів, оскільки тарифи встановлюються за принципом «витрати плюс». Як наслідок, неналежна якість послуг централізованого опалення, їх висока вартість порівняно з доходами населення, великі непродуктивні втрати теплової енергії, зношеність матеріально-технічної бази (трубопроводів теплових мереж), а також відсутність у багатьох містах послуг централізованого гарячого водопостачання є причинами невдоволеності споживачів, їх низького рівня оплати теплопостачальній організації за фактично отриману теплову енергію.

Відтак, пошук шляхів формування збалансованих взаємовідносин із широким колом зацікавлених суб'єктів відносин (стейкхолдерів) у сфері теплопостачання, які здійснюють безпосередній або опосередкований вплив на процес та результати діяльності теплопостачальних підприємств є важливим завданням щодо забезпечення надійності теплопостачання як одного з необхідних елементів безпеки людини, створення механізмів функціонування ефективного ринку теплової енергії; зменшення шкідливого впливу на

довкілля; створення умов для залучення інвестицій у розвиток та технічне оновлення систем теплопостачання, що підтверджує актуальність теми дисертаційної роботи.

Дослідженню проблеми управління взаємовідносинами підприємств присвячені праці багатьох зарубіжних дослідників, а саме: Р. Акоффа, І. Ансоффа, Р. Арбатта, Р. Багоззі, Л. Беррі, Д. Блекуел, А. Бравермана, Л. Буна, Ф. Вебстера, Н. Вудкока, П. Гембла, Я. Гордона, К. Гренрооса, Д. Дея, Е. Долана, Дж. Еванса, Дж. Енджела, Д. Кревенса, Д. Куртца, Ж.-Ж. Ламбена, Р. Лоусона, Р. Маршака, Дж. Меннінга, Р. Міллера, П. Міннарда, У. Оучі, М. Портера, Дж. Рассела, Ф. Райхельда, П. Сейболд, М. Стоуна, Т. Томаса, Дж. Траута, Р. Уотермана, Р. Фрімена, Г. Хемела і багатьох інших.

Серед вітчизняних учених-економістів, що досліджували означену проблему, варто виділити роботи таких дослідників, як: Л. Антошкін, А. Ачкасов, В. Бабаєв, А. Бочковський, О. Васильєв, Т. Данько, О. Зоріна, С. Ілляшенко, О. Карлова, Н. Кондратенко, О. Кендюхов, Л. Кожушко, Т. Кузнецова, О. Кузьмак, Є. Крикавський, Т. Лепейко, М. Лесечко, І. Писаревський, В. Россоха, В. Стадник, О. Судук, С. Фірсова, В. Фролова, Г. Цар, Н. Чебанова, Д. Штефаніч, Н. Ярошевич, Л. Яцишина та інші.

Проблемам підвищення ефективності управління комунальних підприємств присвячено роботи таких науковців, як: А. Аллахвердян, П. Бубенко, В. Воротинцев, В. Гавриленко, С. Галенко, М. Головчанська, О. Димченко, О. Іванків, Т. Клебанова, Т. Качала, О. Коцюрба, Л. Ліпич, К. Мамонов, М. Мизнікова, Т. Момот, О. Нагорна, О. Погайдак, В. Полуянов, А. Савенко, В. Світлична, А. Сидорова, С. Плотницька, Ю. Шаров, Л. Шутенко, І. Яремко та ін.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць і світовий досвід реалізації нових управлінських моделей і технологій стейкхолдер-менеджменту, слід відзначити необхідність проведення подальших досліджень щодо теоретико-методичного забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами із ключовими групами стейкхолдерів в сфері теплоенергетики як елементу стратегічного управління комунальних теплопостачальних підприємств (далі – КТП) на засадах узгодження інтересів та взаємовигідного співробітництва. Таким чином, теоретико-методичне та прикладне значення вирішення окреслених проблем зумовило актуальність обраної теми, визначило мету, завдання й напрям дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами.** Зміст і напрямок досліджень, що виконані в дисертаційній роботі, відповідають окремим завданням реформ, визначених Законом України від 09.11.2017 № 2189-VIII «Про житлово комунальні послуги» (із змінами і доповненнями).

Дисертаційна робота є ініціативною й одночасно складовою частиною науково-дослідних робіт Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова в межах державної бюджетної тематики: «Підприємництво як стратегічний фактор розвитку бізнес-середовища регіону» (2018 р., номер державної реєстрації № 0116U005497), етап 3 «Трансформація регіонального інноваційного підприємництва як стратегічний фактор

економічного зростання» - автором удосконалено методичний інструментарій та інформаційно-аналітичне забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних підприємств. У межах господарської тематики: «Створення та дослідження ефективності універсальної системи екологічного діагностування теплових двигунів та котельних установок» (2018-2019 рр., договір №53-68/17) - автором визначені особливості розрахунку ефективності універсальної системи екологічного діагностування теплових двигунів котельних установок для забезпечення енергозбереження та «Розробка інноваційних об'єктно-орієнтованих технологій підвищення еколого-енергетичної безпеки систем комунальної енергетики» (2018 р., № 23-70/18) - автором запропоновано заходи щодо підвищення еколого-енергетичної безпеки на засадах узгодження інтересів зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є розробка теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних підприємств.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

– дослідити та систематизувати понятійний апарат забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних підприємств;

– обґрунтувати організаційні засади управління взаємовідносинами із ключовими групами стейкхолдерів комунальних теплопостачальних підприємств;

– систематизувати фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на діяльність КТП і виявити потенційні загрози та сприятливі можливості стійкого розвитку КТП у майбутньому;

– дослідити сучасний стан, проблеми розвитку комунальних теплопостачальних підприємств України в контексті забезпечення їх взаємодії із ключовими групами стейкхолдерів;

– проаналізувати світовий досвід організації діяльності теплопостачальних підприємств щодо створення конкурентного ринку теплової енергії;

– запропонувати аналітико-прикладне забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП за збалансованою системою показників;

– обґрунтувати стратегічні напрями забезпечення стійкого розвитку КТП в довгостроковій перспективі на основі забезпеченні управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами за збалансованою системою показників.

*Об'єктом дослідження* є процес управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних підприємств.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів щодо забезпечення збалансованого управління

взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретико-методичною основою дослідження стали наукові праці провідних вітчизняних учених і зарубіжних учених-економістів, законодавчі й нормативні акти України у сфері, що регламентують діяльність суб'єктів відносин у сфері теплопостачання. У ході дослідження використано такі методи: *абстрактно-логічний аналіз* – для теоретичного узагальнення й обґрунтування напрямів та результатів дисертаційної роботи; *діалектичний, теоретичного узагальнення* – для виявлення закономірностей у тлумаченні основних понять при формуванні теоретичних аспектів забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами в сфері теплопостачання; *системного та статистичного аналізу* – для аналізу та оцінювання діяльності комунальних теплопостачальних підприємств; *когнітивного моделювання* – для аналізу причинно-наслідкових зв'язків у забезпеченні збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП; системний та статистичний аналіз – для визначення сучасного стану діяльності комунальних теплопостачальних підприємств в Україні; економіко-математичні методи – для розробки інтегрального показника оцінки економічної ефективності теплопостачальних підприємств; *графічний метод* – для наочного зображення і схематичного представлення теоретичних і практичних результатів дослідження.

*Інформаційно-правовою базою* дисертаційної роботи є законодавчі й нормативно-правові акти України, матеріали Державної служби статистики України, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики і комунальних послуг, фінансова звітність комунальних теплопостачальних підприємств областей України, інформаційно-аналітичні матеріали й науково-методичні розробки вчених, монографії та публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, інтернет-ресурси.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основним науковим результатом дисертаційної роботи є розвиток теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП, зокрема:

*удосконалено:*

– теоретико-методичний підхід до забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами комунальних теплопостачальних підприємств із групами стейкхолдерів в сфері теплопостачання, що виникають у зв'язку з виробництвом, транспортуванням, постачанням і використанням теплової енергії, державним наглядом (контролем) у сфері теплопостачання, експлуатацією теплоенергетичного обладнання та виконанням робіт на об'єктах у сфері теплопостачання суб'єктами господарської діяльності незалежно від форми власності, який, на відміну від існуючих, базується на конкретизації ключових груп стейкхолдерів із виділенням інструментів їх взаємодії в рамках повноважень та результатів їх взаємодії, що системно інтегрує інтереси різних груп стейкхолдерів в сфері теплопостачання в управлінську практику теплопостачальних підприємств та дозволяє реалізувати спільні цілі для

забезпечення надійного та безперебійного надання теплової енергії та гарячого водопостачання усім групам споживачів за тарифами, що регулюються відповідно до чинного законодавства;

– аналітико-прикладне забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних підприємств за збалансованою системою показників, що розглядається як інструмент комунікації керівництва підприємства з працівниками та зовнішніми стейкхолдерами в сфері теплопостачання з метою покращення результативності, досягнення цілей та стратегічних завдань підприємства та, на відміну від існуючих, сформовано за проєкціями збалансованої системи показників, що дозволяє здійснити оцінку результативності діяльності підприємства у вигляді взаємозв'язаних фінансових і нефінансових індикаторів та визначити тенденції зміни кожної з чотирьох ключових сфер діяльності для досягнення мети КТП щодо задоволення суспільних потреб споживачів у якісній тепловій енергії та гарячому водопостачанні при найменших витратах, одержанні прибутку для розвитку підприємства, забезпеченні інтересів його працівників та задоволенні їх економічних і соціальних потреб на засадах узгодження інтересів стейкхолдерів;

– теоретико-методичний інструментарій забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП, що на відміну від існуючих, базується на гармонійному поєднанні теоретико-методичного інструментарію маркетингу, менеджменту, інжинірингу та комплексу інформаційно-комунікативних технологій, що створює умови для розвитку конкурентних відносин на ринку теплової енергії; делегування повноважень в сфері державного регулювання тарифів на регіональний рівень; розширення інструментів впливу на споживачів, що мають значну заборгованість за послуги КТП; стимулювання залучення інвестицій з подальшим освоєнням інновацій в сфері теплопостачання та дозволяє значно підвищити ефективність взаємодії КТП із групами стейкхолдерів в сфері теплопостачання на засадах узгодженості їх інтересів;

– організаційно-методичне забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП у сфері теплопостачання на засадах узгодження їх інтересів та взаємних рольових очікувань, здатності до налагодження довгострокової партнерської взаємодії і надійності в процесі виконання взаємних зобов'язань шляхом обґрунтування доцільності розширення повноважень інформаційно-довідкового відділу для забезпечення організаційних засад координації довгострокової партнерської взаємодії із ключовими групами стейкхолдерів, що дозволяє на постійній основі здійснювати оцінювання факторів ризику, введення коректив, оновлення банку даних і комунікацію із ключовими групами стейкхолдерів КТП та адекватно і своєчасно реагувати на їх вимоги;

– визначення сутності та предметної площини поняття «забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних підприємств» на основі дослідження й систематизації наявних підходів, відмінною рисою якого є врахування багатоаспектності

змістовних характеристик дефініцій «стейкхолдери», «групи зацікавлених осіб», «управління партнерськими взаємовідносинами», що визначається як сукупність процесів та дій за допомогою методів, засобів та інструментів управління на основі узгодження інтересів ключових груп стейкхолдерів в рамках ведення господарської діяльності для прийняття збалансованих управлінських рішень з врахуванням факторів ризику зовнішнього та внутрішнього середовища КТП;

*дістали подальшого розвитку:*

– зміст поняття «стейкхолдери в сфері тепlopостачання», що визначаються як групи суб'єктів відносин, що здійснюють економічний вплив на тепlopостачальне підприємство, пов'язаний з виробництвом, транспортуванням, постачанням та використанням теплової енергії, які мають фактичний вплив на прийняття управлінських рішень на підприємстві, можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей підприємства, а також обмежувати її доступ до певних видів ресурсів або такий вплив може бути потенційним, тобто виникати внаслідок або діяльності підприємства, або таких груп суб'єктів відносин;

– обґрунтування стратегічних напрямів забезпечення стійкого розвитку КТП на основі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами за збалансованою системою показників шляхом виокремлення таких напрямків як удосконалення організаційної структури і методів управління на КТП; впровадження енергозберігаючих заходів та підвищення енергоефективності системи тепlopостачання; здійснення заходів щодо запобігання конфлікту інтересів в процесі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП, що дозволяє на довгострокову перспективу забезпечити задоволення суспільних потреб населення, підприємств, установ і організацій, незалежно від форм власності, у якісній тепловій енергії при найменших витратах, одержання прибутку для розвитку підприємства, забезпечення інтересів його працівників та задоволення їх економічних і соціальних потреб.

**Практичне значення одержаних результатів.** Теоретичні висновки дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних положень і рекомендацій, придатних для практичного застосування в напрямку забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних тепlopостачальних підприємств. Науково-практичний інтерес викликає аналітико-прикладне забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних тепlopостачальних підприємств, яке дозволило керівництву Департаменту комунального господарства Харківської міської ради виявити потенційні загрози та сприятливі можливості розвитку КТП та удосконалити підходи до здійснення контролю за забезпеченням споживачів тепловою енергією та гарячим водопостачанням відповідно до встановлених вимог (м. Харків, довідка від 15.03.2019. № 1055/0/16-19); КП «Теплоенерго» Лозівської міської ради Харківської області, де автором поширено методи і підходи щодо управління взаємовідносинами та застосування гнучких механізмів економічного стимулювання підприємств житлово-комунального господарства (акт № 112 від



31.03. 2019 р.); підприємства КП «Харківські теплові мережі», де на основі дослідження проблем та оцінки стану КТП, автором розроблено організаційно-методичне забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП у сфері теплопостачання на засадах узгодження їх інтересів та взаємних рольових очікувань шляхом обґрунтування доцільності розширення повноважень інформаційно-довідкового відділу для забезпечення організаційних засад координації довгострокової партнерської взаємодії із ключовими групами стейкхолдерів (м. Харків, акт № 129 від 22.03.2019 р.).

Розробки та рекомендації, запропоновані автором впроваджено в навчальний процес Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова при викладанні дисциплін «Інфраструктура підприємств міського господарства», «Стратегічне управління» для студентів базових напрямів (м. Харків, довідка № від 19.02.2019 р.).

**Особистий внесок автора.** Усі наукові результати, що викладені в дисертації та виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використані лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача, про що вказано в переліку наукових праць, наведеному в авторефераті.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження доповідалися та обговорювалися на 16 всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях і конгресі: «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я», (м. Харків, 2010; 2011; 2012; 2014; 2016), «Стратегії інноваційного розвитку економіки України проблеми, перспективи, ефективність» (м. Харків, 2010), «Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум-2010» (м. Харків, 2010), «Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум-2015» (м. Харків, 2015), «Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств» (м. Харків, 2011), «Проблеми соціально-економічного розвитку підприємства» (м. Харків, 2012), «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність» (м. Харків, 2012), «Духовно-моральні основи та відповідальність особистості у долі людської цивілізації» (м. Харків, 2014), «Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції» (м. Харків, 2017), науковому форумі «STABICONsystems–2018» (м. Суми, 2018), II International scientific conference the modern trends in the development of business social responsibility (Lisbon, Portugal, 2018), «Сучасні тренди розвитку урбанізованих територій» (м. Харків, 2019).

**Публікації.** Основні положення і результати дослідження опубліковано в 24 наукових працях, з них 1 розділ у колективній монографії, 3 статті у наукових фахових виданнях, 4 статті у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних, 16 тез доповідей у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 4,2 друк. арк. (з яких особисто автору належить 2,7 друк. арк.).

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і викладена на 258 сторінках, основний текст складає 232 сторінки і складається з 27 таблиць, 45 рисунків. Список

використаних джерел налічує 233 найменувань і викладено на 26 сторінках. Робота має 11 додатків, що подано на 12 сторінках.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено стан її наукової розробки, розкрито зв'язок з науковими програмами, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У **розділі 1 «Теоретичні засади управління взаємовідносинами комунальних теплопостачальних підприємств зі стейкхолдерами»** уточнено понятійний апарат щодо характеристик і змістовного наповнення управління взаємовідносинами комунальних теплопостачальних підприємств зі стейкхолдерами, обґрунтовано організаційні засади управління взаємовідносинами із ключовими групами стейкхолдерів КТП, систематизовано фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на діяльність КТП та виявлено потенційні загрози та сприятливі можливості розвитку КТП у майбутньому.

Обґрунтовано, що проблема забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами стає все більш актуальною та потребує вирішення, оскільки групи суб'єктів відносин (стейкхолдерів) у сфері теплопостачання здійснюють безпосередній або опосередкований вплив на процес та результати діяльності комунальних теплопостачальних підприємств.

Визначення стейкхолдерів як групи (індивідуумів), які можуть вплинути на досягнення організацією своїх цілей або на роботу організації в цілому введено Р. Фріменом у роботі «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін» у 1984 році. При цьому увага акцентується на ролі «взаємодії», що розглядається як перетворення сукупності індивідуальних дій на єдиний комплекс спільних дій. На основі узагальнення наукових підходів уточнено зміст поняття «стейкхолдери в сфері теплопостачання», що визначаються як групи суб'єктів відносин, що здійснюють економічний вплив на теплопостачальне підприємство, пов'язаний з виробництвом, транспортуванням, постачанням та використанням теплової енергії, які мають фактичний вплив на прийняття управлінських рішень на підприємстві, можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей підприємства, а також обмежувати її доступ до певних видів ресурсів або такий вплив може бути потенційним, тобто виникати внаслідок або діяльності підприємства, або таких груп зацікавлених осіб.

У проведеному дослідженні конкретизовано ключові групи стейкхолдерів у сфері теплопостачання із виділенням інструментів взаємодії в рамках повноважень та результатів їх взаємодії. Основні групи стейкхолдерів представлені на рис. 1. Встановлено, що стейкхолдери можуть мати різні типи відносин із підприємством, а саме можуть: впливати на діяльність підприємства, знаходитися під впливом підприємства, одночасно як знаходитися під впливом, так і впливати на діяльність підприємства,

взаємовплив між зацікавленими сторонами та підприємством на сьогодні відсутній, але може виникнути в майбутньому.

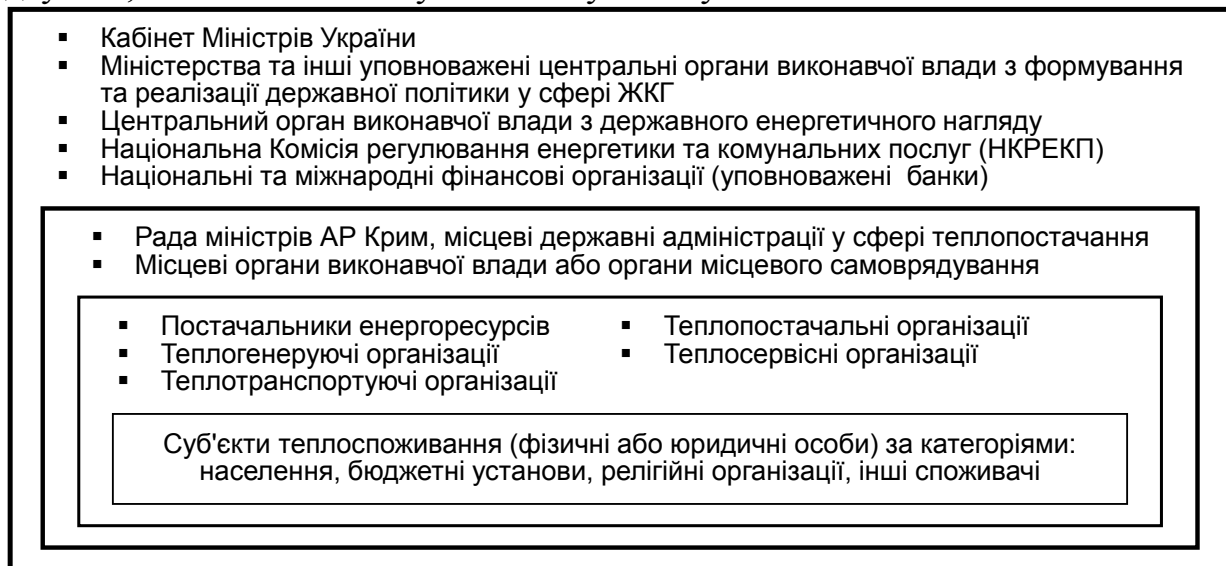


Рис. 1. Ключові групи стейкхолдерів у сфері теплопостачання

*(розробка автора)*

Прийняття управлінських рішень на підприємствах при одночасному врахуванні інтересів ключових груп стейкхолдерів дає змогу забезпечити їх збалансованість щодо різних векторів взаємодії КТП із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами.

У рамках колабораційного підходу до стейкхолдер-менеджменту уточнено сутність поняття «забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних підприємств», що становить основу понятійно-термінологічного апарату дослідження та дозволяє розглядати його як сукупність процесів та дій за допомогою методів, засобів та інструментів управління на основі узгодження інтересів ключових груп стейкхолдерів в рамках ведення господарської діяльності для прийняття збалансованих управлінських рішень.

Взаємна відповідальність суб'єктів відносин у сфері теплопостачання за якісне постачання теплової енергії та своєчасну її оплату обумовила доцільність виокремлення маркетингової складової щодо роботи зі споживачами із визначенням рівня задоволеності споживачів отриманими послугами, який визначається за критеріями: загальна задоволеність роботою КТП; оцінка якості отриманих послуг; оцінка норм та порядку розрахунків за отримані послуги; оцінка системи обслуговування споживачів.

Доведено, що КТП в Україні сьогодні формують монополістичний ринок теплопостачання, що обумовлює доцільність визначення пріоритетів та стратегічних напрямів розвитку системи теплозабезпечення населених пунктів, реалізація яких сприятиме сталому розвитку житлово-комунального господарства за такими напрямками як: 1) зниження собівартості виробництва теплової енергії; 2) активізація роботи зі споживачами щодо зниження обсягу неплатежів; 3) зниження фактичного споживання тепла і наближення його до

платоспроможного попиту шляхом реалізації спільно зі споживачами заходів з енергозбереження.

Виходячи з цього, визначено, що важливим напрямком діяльності КТП у сучасних умовах є урахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на його розвиток, виявлення потенційних загроз та сприятливих можливостей розвитку КТП у майбутньому. За результатами аналізу встановлено, що найбільш істотними факторами ризику, що впливають та в подальшому можуть вплинути на результати діяльності КТП є зовнішні фактори, які викликані законодавчою політикою держави з регулювання господарської діяльності теплопостачальних підприємств та недосконалістю нормативної та законодавчої баз, а саме: розбіжність у термінах зміни цін на енергоносії та введенням в дію тарифів на виробництво, транспортування, постачання теплової енергії та відповідні послуги централізованого опалення та централізованого гарячого водопостачання; несвоєчасна компенсація з державного бюджету різниці в тарифах на теплову енергію, опалення та постачання гарячої води населенню, яка виникла у зв'язку з невідповідністю фактичної вартості теплової енергії та відповідних послуг встановленими тарифами; зниження рівня розрахунків споживачів теплопостачання в умовах різкого зростання вартості відповідних послуг для населення та зниження його платоспроможності; неврегульованість діючого законодавства стосовно обов'язків та вимог до споживачів послуг теплопостачання в частині своєчасних розрахунків.

Фактори ризику внутрішнього середовища у першу чергу пов'язані з основною виробничою діяльністю КТП, а саме незаплановані зупинки устаткування або переривання технологічного циклу КТП через вимушене переналагодження устаткування, аварії, низький рівень технологічної дисципліни тощо.

Таким чином, результати наукового дослідження дозволили стверджувати, що гармонійне поєднання важелів й інструментів колабораційного підходу та збалансованої системи показників з врахуванням факторів ризику зовнішнього середовища є основою для збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних підприємств.

**У розділі 2 «Аналіз стану діяльності комунальних теплопостачальних підприємств і державного регулювання у сфері теплопостачання в Україні та країнах світу»** визначено галузеву специфіку та проаналізовано стан і тенденції розвитку КТП України, на прикладі теплопостачальних підприємств міст Києва, Одеси, Харкова та Львова, систематизовано світовий досвід організації діяльності теплопостачальних підприємств щодо створення конкурентного ринку теплової енергії, а також форми і методи їх взаємодії зі стейкхолдерами, узагальнено чинне нормативно-правове регулювання у сфері теплопостачання в Україні та країнах світу.

Встановлено, що, державне регулювання діяльності у сфері теплопостачання (стаття 9 Закону України «Про теплопостачання») здійснюється на засадах захисту прав споживачів, забезпечення рівних

можливостей доступу суб'єктів відносин у сфері теплопостачання на ринок теплової енергії, а також запобігання монополізації та створення умов для розвитку конкурентних відносин у сфері теплопостачання. Сприяння створенню конкурентного середовища в цій сфері відноситься до повноважень національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики нині це Національна Комісія регулювання енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП).

За результатами дослідження встановлено, що в структурі корисного відпуску теплової енергії споживачам поступово збільшується питома вага такої категорії споживачів, як населення (враховуючи пільгові категорії фізичних осіб-споживачів) питома вага якого у структурі споживачів становить 75-85 %. При цьому варто зазначити, що формування тарифів на теплопостачання відбувається за однаковою формулою, проте, вартісне вираження тарифу різниться за регіонами і населеними пунктами України (табл. 1), що обумовлено відмінністю за такими складовими як: вартість придбаного палива, витрати на обслуговування обладнання, втрати тепла при транспортуванні, обсяги постачання теплової енергії. Так, станом на 25 червня 2018 р. середньозважений тариф на теплову енергію для населення становить 1062,78 грн./Гкал. Структурно витрати повної собівартості в тарифі на опалення складаються з: витрат на паливо – 83%, витрат на оплату праці – 7%, податків – 5%, амортизації обладнання – 2%, ремонтних і профілактичних робіт – 2%, планового прибутку – 1%.

Для споживачів, які є юридичними особами тарифи є вищими ніж для населення, що обумовлено специфікою розрахунку та витрат на поставку. Втім, для деяких категорій юридичних осіб застосовуються пільгові тарифи (для установ і організацій бюджетної сфери, релігійних установ).

У структурі нарахованих доходів за відпущену теплову енергію питома вага населення становить понад 80%. Відповідно, саме на мешканців населених пунктів доцільно спрямовувати основні зусилля інформаційно-довідкових відділів, які здійснюють комунікацію зі споживачами теплової енергії та гарячого водопостачання; надання нових можливостей для оплати послуг (через банківські установи, термінали, інтернет); організації виїзних приймалень і проведення роз'яснювальної роботи зі споживачами за місцем їх проживання (роботи). Проте, робота зі споживачами на КТП ведеться з різним рівнем організованості й успішності. Спільним для всіх підприємств є створення можливостей для споживачів (як фізичних, так і юридичних осіб) отримувати інформацію про діяльність підприємства за допомогою мережі Інтернет (Інтернет-сторінки, особисті кабінети з персональними даними тощо). Доведено, що реальне покращення діяльності в цьому напрямку відбувається на КП «Харківські теплові мережі» (КП «ХТМ»). Мешканці міста мають можливість отримати оперативну інформацію за багатоканальним телефоном про стан розрахунків за опалення та гарячу воду; про порядок укладання договорів на реструктуризацію заборгованості; про припинення теплопостачання з причин проведення планових і аварійно-ремонтних робіт і

очікувані терміни їх закінчення; про встановлені тарифи; про порядок укладання договорів про надання населенню послуг теплопостачання тощо.

Таблиця 1

Тарифи на теплову енергію для населення в розрізі теплопостачальних підприємств міст Києва, Одеси, Харкова та Львова

Теплопостачальне підприємство	Тариф з приладами обліку, грн. з ПДВ за 1 Гкал	Тариф без приладів обліку, грн. з ПДВ за 1 м <sup>2</sup>
Тариф на опалення у Києві		
ПАО "Київенерго"	1654,41	38,50
ТОВ "Євро-Реконструкція"	1341,53	35,63
Тариф на опалення у Одесі		
КП "Теплопостачання міста Одеси"	1229,20*	30,76*
Тариф на опалення у Харків		
КП "Харківські теплові мережі"	1539,50	39,38
ПАТ "Центренерго" СО "Зміївська ТЕС"	632,48	14,36
Тариф на опалення у Львові		
ТзОВ НВП "Енергія-Новояворівськ"	1244,31*	29,13*
ТОВ "Енергія-Новий Роздол"	1247,34*	32,59*
ЛКП "Железнодорожтеплоенерго"	1160,06	25,38
ЛМКП "Львовтеплоенерго"	1205,77	26,40

Примітка: Наведені тарифи діють з 1 січня 2019 року згідно з постановою НКРЕКУ №1171 від 31.03.2015 "Про встановлення тарифів на послуги з централізованого опалення і послуги з централізованого постачання гарячої води, які надаються населенню суб'єктами господарювання, які є виконавцями цих послуг" та відповідно до останніх змін, введених змінами в постанові в 2018 р.

Складено автором за даними сайту НКРЕКП: [www.nerc.gov.ua](http://www.nerc.gov.ua)

Несвоєчасність сплати населенням за теплову енергію та відсутність у КТП важелів впливу на неплатників, негативно відображається на результатах його діяльності. З метою зменшення соціальної напруги щодо боржників активно застосовуються заходи досудового врегулювання взаємовідносин та проводиться роз'яснювальна робота, насамперед, це такі заходи КТП: повідомлення споживачів про необхідність проведення своєчасної оплати; роз'яснювальна робота: з боржниками, які не виконували умови договору реструктуризації заборгованості (для найменш захищених верств населення згідно з Законом України "Про реструктуризацію заборгованості з квартирної плати, плати за житлово-комунальні послуги, спожиті газ та електроенергію"); субсидіантами, які не виконували оплату фактично нарахованої суми за послуги з теплопостачання з урахуванням субсидії.

З метою суттєвого скорочення дебіторської заборгованості юридичних осіб у порядку досудової роз'яснювальної роботи щодо підвищення платіжної

дисципліни щоквартально споживачам, які мали заборгованість за спожиту теплову енергію, надсилаються претензії та вимоги про сплату, надсилаються повідомлення на адресу міністерств і відомств про заборгованість за спожиту теплову енергію установ, які їм підпорядковані тощо.

За результатами дослідження обґрунтовано доцільність застосування сучасного організаційно-методичного забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП для забезпечення організації координації довгострокової партнерської взаємодії із групами стейкхолдерів на постійній основі (рис. 2).



Рис. 2. Концептуальна модель організаційно-методичного забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП у сфері тепlopостачання (розробка автора)

Аналіз світового досвіду в сфері централізованого тепlopостачання (ЦП) свідчить, що розвинені європейські країни переважно вже створили конкурентний ринок теплової енергії, а решта країн ЄС рухаються у цьому напрямку. З'ясовано, що на сьогодні в країнах ЄС переважно існують дві моделі ринку ЦТ, а саме модель «єдиного покупця», згідно якої постачальник / оператор мережі купує теплову енергію від усіх виробників і продає його споживачам одного типу на рівних умовах та за однаковими цінами та менш поширена модель «відкритих тепломереж», при якій виробник має гарантований доступ до мережі за умови, що він напряду продає теплову енергію своїм власним клієнтам в обсязі необхідного споживання.

Проведені реформи в ЄС призвели до того, що майже в усіх європейських теплоенергетичних компаніях структура тарифу на теплову енергію адекватно відбиває структуру витрат. При цьому, застосовуються такі підходи до встановлення тарифів на теплову енергію: тарифи встановлюються теплопостачальними компаніями на конкурентному ринку теплової енергії, а спеціальний уповноважений орган наглядає за ринком теплової енергії на предмет виконання існуючих норм конкурентного права (Швеція, Фінляндія, Данія, Німеччина, Австрія, Бельгія, Франція, Великобританія); максимальні тарифи визначаються згідно встановленої методології і для кожної компанії затверджуються незалежним національним регулятором, при чому компанія може знижувати тариф (Естонія, Латвія, Литва, Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина, Болгарія, Північна Македонія); застосовується спеціальний підхід до встановлення тарифів для ЦТ з метою стимулювання ЦТ у порівнянні з іншими схемами теплопостачання, такими як електроопалення (Норвегія) та індивідуальне опалення на природному газі (Нідерланди); тарифи визначаються згідно встановленої методології та затверджуються національним регулятором, при чому теплопостачальна компанія не може змінювати встановлені їй тарифи (Росія, Білорусь, Румунія, Україна).

У європейських країнах теплопостачальні підприємства мають різні форми власності, у т. ч. державну, муніципальну, кооперативну, приватну і змішану. Наразі в різних країнах ЄС частка приватних форм власності в секторі ЦТ складає до 40%. Споживачі в країнах ЄС завдяки стовідсотковому обліку споживання теплової енергії здійснюють повну своєчасну оплату за спожиту теплову енергію із використання зручних розрахункових схем, незважаючи на відсутність дотацій, субсидій та пільг, оскільки за умов непогашення заборгованості вони відключаються від систем теплопостачання.

За результатами дослідження узагальнено напрямки адаптації провідного досвіду країн ЄС до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами до вітчизняних умов господарювання (рис. 3).

В дослідженні доведено, що з досвіду європейських країн для КТП України найбільш важливими є підходи до встановлення тарифів на теплову енергію, підключення до мереж, встановлення та обслуговування лічильників, стимулювання стейкхолдерів до енергозбереження.

**У розділі 3 «Аналітико-прикладне забезпечення управління взаємовідносинами із ключовими групами стейкхолдерів КТП за збалансованою системою показників»** розроблено збалансовану систему показників оцінки результативності управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП, удосконалено аналітико-прикладне забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами за збалансованою системою показників, обґрунтовано стратегічні напрями забезпечення стійкого розвитку КТП в довгостроковій перспективі на основі забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.



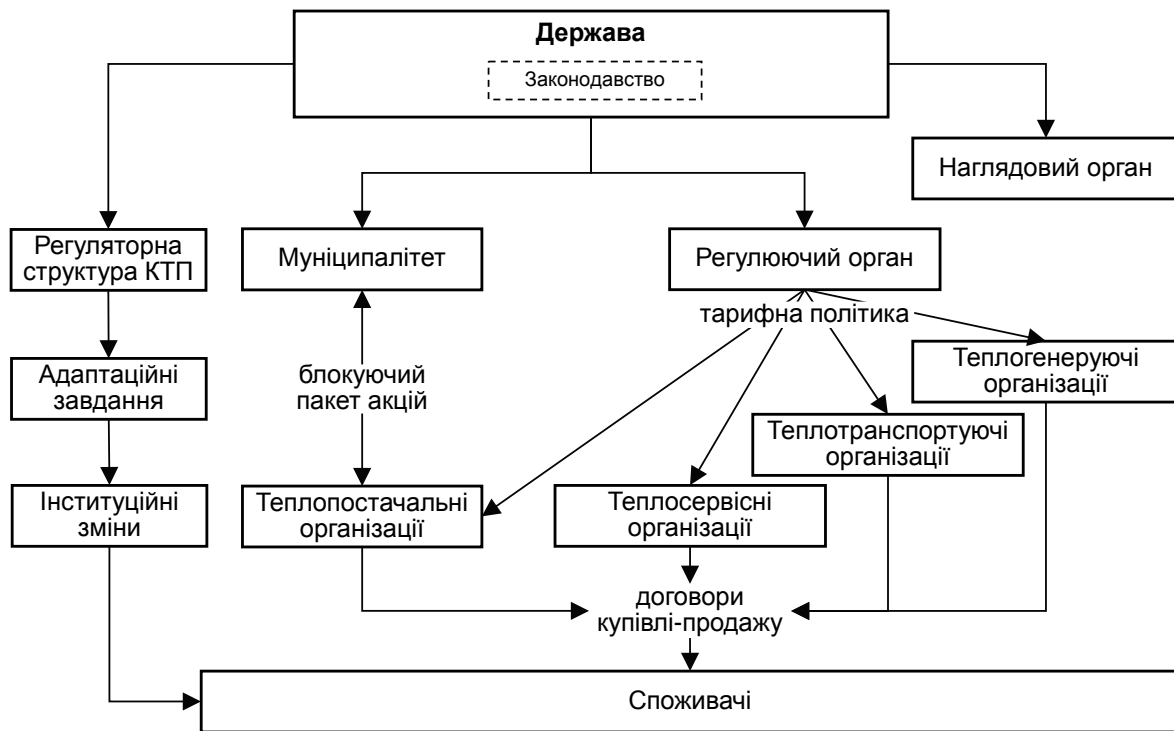


Рис. 3. Напрямки адаптації провідного досвіду країн ЄС з управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами в сфері теплопостачання до вітчизняних умов господарювання (розробка автора)

У межах проведеного дослідження запропоновано застосовувати збалансовану систему показників (ЗСП) як одну з найуспішніших систем управління підприємством, що дозволяє здійснити оцінку результативності діяльності підприємства у вигляді взаємопов'язаних фінансових і нефінансових індикаторів та визначити тенденції зміни кожної з чотирьох ключових сфер діяльності для досягнення мети КТП щодо задоволення суспільних потреб споживачів у якісній тепловій енергії при найменших витратах, одержання прибутку для розвитку підприємства, забезпечення інтересів його працівників та задоволення їх економічних і соціальних потреб на засадах узгодження інтересів стейкхолдерів (табл. 2).

За результатами дослідження встановлено, що високий рівень надійності системи теплопостачання дозволяє забезпечити безперебійність надання послуг споживачам, що у свою чергу позитивно впливає не лише на результативність діяльності підприємства, а й на його ділову репутацію, яка має важливе значення для стейкхолдерів КТП.

Для оцінки надійності системи теплопостачання застосовано такі характеристики і показники: внутрішня температура в будівлі при збоях і порушенні режимів теплопостачання; середня зовнішня температура повітря; подача тепла в приміщення; питома вага тепловтрати; площа будівлі.

Коефіцієнти готовності ( $K^{(i)}$ ) і неготовності ( $H^{(i)}$ ) теплопостачання розраховано за формулою:

$$K^{(i)} = \frac{T_{on} N_o - Z^{(i)}}{T_{on} N_o}, \quad H^{(i)} = 1 - K^{(i)}, \quad (1)$$

де  $K^{(i)}$  – коефіцієнт готовності теплопостачання для  $i$ -го рівня відмов;

Таблиця 2

**Збалансована система показників оцінки результативності управління  
взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних  
підприємств**

Проекція		Стратегічні цілі	Кількісні та якісні показники результатів
Фінанси		<ul style="list-style-type: none"> <li>- одержання прибутку, який можна інвестувати в розвиток</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тариф на теплову енергію, грн/Гкал і гарячу воду</li> <li>- залишок непогашеної компенсації по різниці в тарифах на теплову енергію</li> <li>- компенсації збитків, які виникли із-за різниці між фактичними витратами та нарахуваннями споживачам за надані послуги</li> <li>- фінансова допомога</li> <li>- собівартість 1 Гкал теплової енергії</li> <li>- рівень рентабельності, %</li> <li>- коефіцієнт ділової активності</li> </ul>
Споживачі теплової енергії та гарячого водопостачання		<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення рівня задоволеності споживачів</li> <li>- своєчасність оплати</li> <li>- безперебійне надання послуг з централізованого опалення протягом усього опалювального сезону</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тариф на теплову енергію для потреб населення, грн/Гкал</li> <li>- період збору дебіторської заборгованості за товари (роботи), послуги</li> <li>- сума надходження коштів за відпущену теплову енергію</li> <li>- заборгованість населення (бюджетних установ, госпрозрахункових організацій)</li> <li>- загальна задоволеність роботою підприємства</li> <li>- оцінка якості отриманих послуг</li> <li>- кількість звернень споживачів</li> <li>- кількість скарг споживачів</li> <li>- своєчасний початок і закінчення опалювального сезону (протягом трьох днів з середньодобовою температурою 8 °С)</li> <li>- температура повітря в житлових приміщеннях (за умови їхнього утеплення) відповідає діючим нормам і правилам - 18 °С (у кутових кімнатах - 20 °С)</li> </ul>
Процеси основної діяльності	з виробництва теплової енергії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження собівартості</li> <li>- підвищення якості постачання теплової енергії</li> <li>- забезпечення надійного та безаварійного функціонування підприємства</li> <li>- зменшення втрат в процесі провадження діяльності</li> <li>- скорочення споживання природного газу</li> <li>- зменшення шкідливого впливу на довкілля</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- річний обсяг корисного відпустку теплової енергії, тис. Гкал.</li> <li>- тариф на виробництво теплової енергії, грн/Гкал</li> <li>- витрати умовного палива на 1Гкал теплової енергії, відпущеної з котелень</li> <li>- витрати електроенергії на виробництво 1Гкал теплової енергії, відпущеної з котелень</li> <li>- витрати води на технологічні потреби виробництва 1Гкал теплової енергії, відпущеної з котелень (без підживлення теплових мереж)</li> <li>- аварійність в опалюваний сезон</li> <li>- можливість пуску тепла споживачам у встановлені терміни</li> <li>- рівень надійності системи теплопостачання</li> </ul>
	з транспортування та постачання теплової енергії (будівництво, реконструкція та модернізація об'єктів теплопостачання)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження втрат енергоресурсів (теплової енергії, палива, електроенергії тощо)</li> <li>- забезпечення надійності роботи теплових мереж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тариф на транспортування теплової енергії, грн/Гкал</li> <li>- тариф на постачання теплової енергії, грн/Гкал</li> <li>- кількість ушкоджень теплових мереж, шт.</li> <li>- величина витоку теплоносія (у тому числі в опалювальний період),</li> <li>- щорічне перекладення теплових мереж, км. п.</li> <li>- інтегральна динамічна ефективність генерації та транспортування теплоенергії</li> </ul>

Продовження таблиці 2

Проекція	Стратегічні цілі	Кількісні та якісні показники результатів
Навчання та розвиток працівників сфери тепlopостачання	– підвищення культури виробництва, ефективності планування й постачання	– коефіцієнт плинності робочої сили – коефіцієнт забезпеченості кадрами
	– підвищення ефективності використання трудових ресурсів – забезпечення інтересів працівників та задоволення їх економічних і соціальних потреб	– продуктивність праці – укомплектованість кадрами, % – середньомісячна заробітна плата на одного працівника
	– підвищення кваліфікації персоналу	– коефіцієнт інтелектуального потенціалу

$H^{(i)}$  – коефіцієнт неготовності тепlopостачання для  $i$ -го рівня відмов;

$T_{оп}$  – тривалість опалювального сезону;

$N_o$  – загальна кількість абонентів в тепlopостачальній системі;

$Z^{(i)}$  – сумарний час неготовності для  $i$ -го рівня відмов.

Коефіцієнт готовності показує ймовірність того, що будь-який об'єкт тепlopостачальної системи не буде знаходитись у стані відмови  $i$ -ої категорії в будь-який момент часу протягом опалювального сезону. Згідно проведених розрахунків для теплосистеми міста Харкова у 2018 році за весь опалювальний період становив 0,92. Неготовність (відхилення від нормативного рівня теплoзабезпечення споживачів) склала 8%, що краще 3% краще від рівня 2017р.

Для визначення інтегральної динамічної ефективності генерації та транспортування теплоенергії використано метод динамічного нормативу, в основі якого покладено побудову впорядкованої нормативної системи показників результативності та визначення відхилень фактичного впорядкування від нормативного.

Отримані результати дозволяють розрахувати індикатор комплексного стійкого розвитку КТП в довгостроковій перспективі на основі забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами за ЗСП, який відображає успішність взаємодії КТП із ключовими групами стейкхолдерів.

Розроблено методичні положення з оцінки індикатора комплексного стійкого розвитку КТП за ЗСП ( $S_j$ ), які здійснюються за допомогою інтегрального та часткових показників ( $S_{ij}^a$ ) за формулами (2, 3).

$$S_{ij}^a = \sum_{l=1}^m V_{il}^a \widehat{P}_{lj}^a, \quad (2)$$

де  $\widehat{P}_{ij}^a = P_{ij}^a - \overline{P}_{ij}^a$  – центровані показники-індикатори, які характеризують вплив стейкхолдерів за ЗСП;  $V_{il}^a$  - власні вектори для групи  $\alpha$  ( $\alpha=1..s$ );  $m$  - кількість показників в групі;  $j$  - номер КТП.

Інтегральний індекс визначається як лінійна комбінація групових інтегральних індикаторів:

$$S_j = \sum_{\alpha=1}^s \beta_{\alpha} S_{1j}^{\alpha}, \quad (3)$$

де  $\beta_{\alpha}$  – коефіцієнти значущості кожної групи.

За результатами розрахунків доведено, що реалізація запропонованого підходу в рамках сформованого аналітико-прикладного забезпечення сприяє підвищенню якості прийнятих до реалізації альтернатив розвитку КТП на основі забезпечення комунікації керівництва підприємства з працівниками та зовнішніми стейкхолдерами в сфері теплопостачання із не випадковим вибором комплексних заходів відповідного рівня для задоволення потреб ключових груп стейкхолдерів.

Забезпечення стійкого розвитку КТП запропоновано здійснювати за такими стратегічними напрямками: перший - удосконалення організаційної структури і методів управління на КТП; другий - впровадження енергозберігаючих заходів та підвищення енергоефективності системи теплопостачання; третій – здійснення заходів щодо запобігання конфлікту інтересів в процесі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП.

Для реалізації першого стратегічного напрямку розроблено когнітивну модель поопераційної технології розбудови організаційної структури КТП на засадах узгодження інтересів стейкхолдерів (рис. 4).

За другим стратегічним напрямком стійкого розвитку КТП доведено пріоритетність здійснення заходів з енергозбереження шляхом заміни і модернізації теплових мереж з використанням сучасних технологій, матеріалів і виробів, заміни морально застарілих та фізично зношених котлів з низьким ККД на нові сучасних високоєфективних типів котлів; з впровадження нових технологій для забезпечення прийняття оптимальних технічних рішень, максимального поліпшення параметрів роботи обладнання, мінімізації матеріальних витрат і економії енергетичних ресурсів.

Третій стратегічний напрямок передбачає здійснення заходів щодо запобігання конфлікту інтересів шляхом підсилення функції взаємозв'язку із ключовими групами стейкхолдерів із здійсненням внутрішньої структурної перебудови; поширення ділової практики з питань формування організаційної культури; використання стимулів для узгодження інтересів та мінімізація конфліктних ситуацій. Доведено, що конфлікт інтересів на КТП виникає переважно у зв'язку з несвоєчасним виконанням державою зобов'язань по перерахуванню субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на погашення різниці в тарифах на послуги з теплопостачання, яка виникла у зв'язку з невідповідністю фактичної вартості цих послуг тарифам, затвердженим органами державної влади чи органами місцевого самоврядування; невиконанням споживачами своїх обов'язків по оплаті комунальних платежів своєчасно та в повному обсязі; самовільним переобладнанням споживачами системи теплопостачання та опалювальних приміщень; несвоєчасністю виплати заробітної плати працівникам, податків, сплати за спожиту електроенергію, виконання ремонтних робіт тощо.

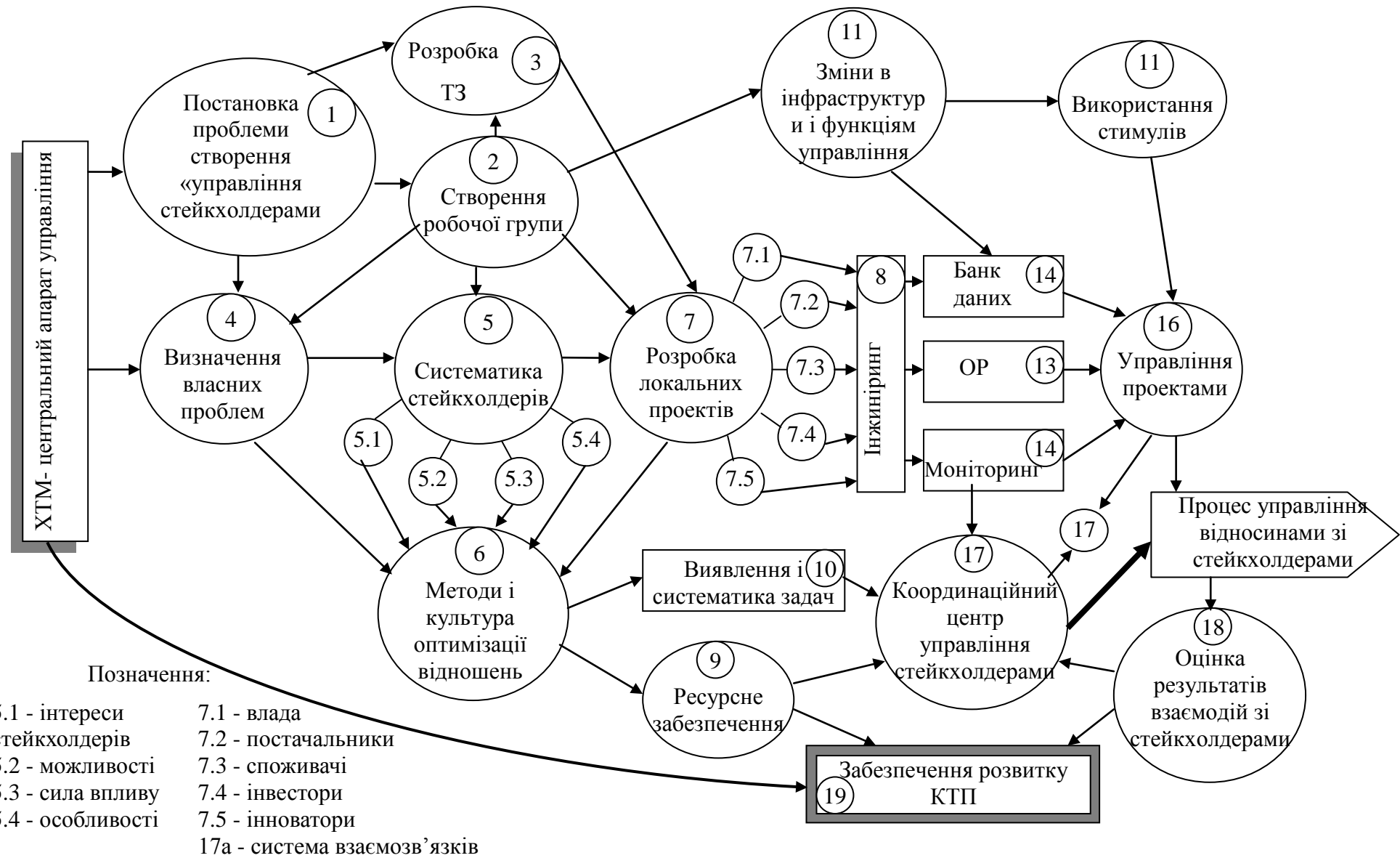


Рис. 4. Когнітивна модель поопераційної технології розбудови організаційної структури КТП (розробка автора)

З метою зменшення соціальної напруги та уникнення виникнення або поглиблення конфлікту інтересів між зазначеними групами стейкхолдерів КТП обґрунтовано доцільність запровадження заходів щодо забезпечення поінформованості стейкхолдерів стосовно виявлення і декларування ситуацій, пов'язаних із конфліктом інтересів.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо вдосконалення теоретико-методичних положень забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних підприємств. Основні висновки й результати, отримані в процесі дослідження, полягають у такому:

1. На основі систематизації понятійного апарату уточнено зміст поняття «стейкхолдери в сфері теплопостачання», що визначаються як групи суб'єктів відносин, що здійснюють економічний вплив на теплопостачальне підприємство, пов'язаний з виробництвом, транспортуванням, постачанням та використанням теплової енергії, які мають фактичний вплив на прийняття управлінських рішень на підприємстві, можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей підприємства, а також обмежувати її доступ до певних видів ресурсів або такий вплив може бути потенційним, тобто виникати внаслідок або діяльності підприємства, або таких груп зацікавлених осіб.

2. Уточнено сутність поняття «забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних підприємств», що розглядається як сукупність процесів та дій за допомогою методів, засобів та інструментів управління на основі узгодження інтересів ключових груп стейкхолдерів в рамках ведення господарської діяльності для прийняття збалансованих управлінських рішень та розроблено концептуальну модель організаційно-методичного забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП у сфері теплопостачання.

3. Встановлено, що найбільш істотними факторами ризику, що впливають та в подальшому можуть вплинути на результати діяльності КТП є зовнішні фактори, які викликані законодавчою політикою держави з регулювання господарської діяльності теплопостачальних підприємств та недосконалістю нормативної та законодавчої баз, а саме: розбіжність у термінах зміни цін на енергоносії та введенням в дію тарифів на виробництво, транспортування, постачання теплової енергії та відповідні послуги централізованого опалення та централізованого гарячого водопостачання; несвоєчасна компенсація з державного бюджету різниці в тарифах на теплову енергію, опалення та постачання гарячої води населенню, яка виникла у зв'язку з невідповідністю фактичної вартості теплової енергії та відповідних послуг встановленими тарифами; зниження рівня розрахунків споживачів теплопостачання в умовах різкого зростання вартості відповідних послуг для

населення та зниження його платоспроможності; неврегульованість діючого законодавства стосовно обов'язків та вимог до споживачів послуг теплопостачання в частині своєчасних розрахунків.

4. Встановлено, що в структурі корисного відпуску теплової енергії споживачам поступово збільшується питома вага такої категорії споживачів як населення, питома вага якого у структурі споживачів становить 75-85 %, тому визначено, що саме на мешканців населених пунктів доцільно спрямовувати основні зусилля інформаційно-довідкових відділів, які здійснюють комунікацію зі споживачами теплової енергії та гарячого водопостачання; надання нових можливостей для оплати послуг; організації виїзних приймалень і проведення роз'яснювальної роботи зі споживачами за місцем їх проживання (роботи), зокрема стосовно формування тарифів на теплопостачання, що відбувається за однаковою формулою, проте вартісне вираження тарифу різниться за регіонами і населеними пунктами України, що обумовлено відмінністю за такими складовими як: вартість придбаного палива, витрати на обслуговування обладнання, втрати тепла при транспортуванні, обсяги постачання теплової енергії

5. Проаналізовано зарубіжний досвід теплопостачання і енергозбереження в країнах Німеччина, Італія, Швеція, Норвегія, Польща, Латвія та інших. Визначено значні розбіжності між країнами за такими характеристиками: джерела тепло-, енергозабезпечення, структура споживання, енергоефективність, моделі організації теплоенергосистем, тарифна політика. Узагальнено напрямки адаптації провідного досвіду країн ЄС до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами до вітчизняних умов господарювання, зокрема доведено, що з досвіду європейських країн для КТП України найбільш важливими є підходи до встановлення тарифів на теплову енергію, підключення до мереж, встановлення та обслуговування лічильників, стимулювання стейкхолдерів до енергозбереження.

6. Запропоновано застосовувати збалансовану систему показників як одну з найуспішніших систем управління підприємством, що дозволяє здійснити оцінку результативності діяльності підприємства у вигляді взаємопов'язаних фінансових і нефінансових індикаторів та визначити тенденції зміни кожної з чотирьох ключових сфер діяльності для досягнення мети КТП щодо задоволення суспільних потреб споживачів у якісній тепловій енергії при найменших витратах, одержання прибутку для розвитку підприємства, забезпечення інтересів його працівників та задоволення їх економічних і соціальних потреб на засадах узгодження інтересів стейкхолдерів.

7. Забезпечення стійкого розвитку КТП запропоновано здійснювати за такими стратегічними напрямками: перший - удосконалення організаційної структури і методів управління на КТП; другий - впровадження енергозберігаючих заходів та підвищення енергоефективності системи теплопостачання; третій – здійснення заходів щодо запобігання конфлікту інтересів в процесі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП.

**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**  
**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:**  
*Розділи у колективних монографіях*

1. Sukhonos M.K., Dymchenko O.V., Sincheskul I.L., Mozgovyi Ie.V. The diversity of economic conflicts: causes, risk and managements, (on the examples of heating enterprises of Ukraine) // Innovative development of the economy: global trends and national features. Collective monograph. Lithuania: Publishing House “Baltija Publishing”, 2018. 716 p. P. 658-670. *(Особистий внесок: розроблено розділ 3 та розроблена система практичних рекомендацій зі зміни організаційної структури та технології роботи в конфліктних ситуаціях).*

*Наукові праці у наукових фахових виданнях України*

2. Синческул І. Л., Ларка Н. І. Развитие концепции маркетинг-менеджмента и его современное состояние в Украине // Вісник національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Випуск «Технічний прогрес і ефективність виробництва». Харків, 2010. № 62. С. 163-170. *(Особистий внесок: розглянуто характеристики маркетинг-менеджменту та його розвиток в Україні).*

3. Сінческул І. Л., Ларка М. І. Управління лояльністю споживачів як одна з основних задач управління взаємовідносинами з клієнтами // Вісник національного технічного університету “ХПІ”. Збірник наукових праць. Випуск “Технічний прогрес і ефективність виробництва”. Харків, 2011. № 26. С. 200-203. *(Особистий внесок: запропоновано рекомендації з впровадження лояльності в процесі взаємин зі споживачами).*

4. Сінческул І. Л. Особливості побудови системи взаємовідносин зі споживачами на комунальних теплопостачальних підприємствах // Теорія та практика державного управління: Збірник наукових праць Харківського регіонального інституту державного управління. Харків, 2017. Вип. 4 (59). С. 138-145.

**Праці у наукових періодичних виданнях інших держав або у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз**

5. Сінческул І.Л. Аналіз функціонування комунальних підприємств теплоенергетичного комплексу на прикладі міст Харкова, Львова, Одеси // Науковий журнал “Молодий вчений” ХНУБА. Харків, 2017. №4.4 (44.4). С. 94–97.

6. Сінческул І.Л., Димченко О.В. Особливості управління взаємовідносинами комунальних теплопостачальних підприємств зі стейкхолдерами [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. Електронне наукове фахове видання. Мукачівський державний університет. Випуск 17. 2018. Режим доступу до журналу: <http://economyandsociety.in.ua> *(Особистий внесок: досліджено організаційно-економічні особливості взаємовідносин зі стейкхолдерами та розроблено рекомендації з підвищення ефективності заходів з управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами).*

7. Сінческул І. Л. Методичні засади визначення економічної ефективності діяльності комунальних теплопостачальних підприємств України // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”, 2018. Ч. 4. С. 22–27.



8. Сінческул І.Л. Зарубіжний досвід організації діяльності теплопостачальних підприємств на місцевому рівні // «Бізнес Інформ»: міжнародний науковий економічний журнал. Харків, 2018. № 5. С. 61-67.

***Опубліковані праці апробаційного характеру***

9. Сінческул І.Л., Димченко О.В. Проблеми розвитку систем централізованого теплопостачання міста: конкуренція та стейкхолдери // II International scientific conference the modern trends in the development of business social responsibility, June 29th, 2018, Part I. Lisbon, Portugal. P. 115. *(Особистий внесок: досліджено та проаналізовано конкурентне середовище ринку централізованого теплопостачання).*

10. Ларка М.І., Сінческул І.Л. Аналіз впровадження CRM-систем // Тези доповідей XVIII міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я», НТУ «ХПІ». Харків, 12-14 травня 2010р. Ч. 3. С. 145 *(Особистий внесок: проведено аналіз існуючих CRM-систем та програмного забезпечення).*

11. Сінческул І.Л., Ларка М.І. Роль організаційної культури компанії в управлінні взаєминами з клієнтами // Матеріали міжнародної конференції: Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність. Секція 2. Економіка підприємства та маркетинг. НТУ "ХПІ". Харків. 2010. С.131-132. Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35045/1/Conference\\_NTU](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35045/1/Conference_NTU_KhPI_2010_Strategii_innovats_rozvytku_ekonomiky.pdf)

[KhPI\\_2010\\_Strategii\\_innovats\\_rozvytku\\_ekonomiky.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35045/1/Conference_NTU_KhPI_2010_Strategii_innovats_rozvytku_ekonomiky.pdf) *(Особистий внесок: визначено чинники, що впливають на зростання корпоративної культури та запропоновано рекомендації з розвитку корпоративної культури як способ поліпшення взаємовідносин з клієнтами).*

12. Сінческул І.Л., Ларка М.І. Дослідження підходів до реалізації стратегії управління взаєминами з клієнтами // Труды VII-ї міжнародної науково-практичної конференції «Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум — 2010». НТУ "ХПІ". Харків 01-03 грудня 2010р. С. 319-321. *(Особистий внесок: досліджено підходи до забезпечення управління взаєминами).*

13. Синческул И.Л, Ларка Н.И. Использование маркетинга взаимоотношений при формировании сбытовой стратегии предприятия // Тези доповідей XIX міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я», (01-13 червня 2011р.). НТУ «ХПІ». Харків, 2011. Ч. 3. С. 169 *(Особистий внесок: досліджено вплив маркетингу взаємовідносин на економічну ефективність та збутову діяльності підприємства).*

14. Сінческул І.Л. Економічне обґрунтування цільових взаємовідносин з клієнтами // Матеріали Міжнародної науково–практичної конференції «Проблеми соціально–економічного розвитку підприємств», (26–27 жовтня 2011р.) Харків, 2011. С.72.

15. Сінческул І.Л., Ларка М.І. Клієнтоорієнтованість – технологія сучасного маркетингу // Тези доповідей XX міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я». (15-17 травня 2012р.) НТУ «ХПІ». Харків, 2012. Ч.3. С. 184 *(Особистий*

*внесок: досліджено вплив людського фактору на розвиток маркетингу взаємовідносин на підприємстві).*

16. Синческул І.Л. Класифікація клієнтів в концепції маркетинга взаимоотношень // Проблеми соціально-економічного розвитку підприємства: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. (8-9 листопада 2012р.) Дніпропетровський університет ім. А. Нобеля. Дніпропетровськ. С. 123-125.

17. Синческул І.Л., Ларка Н.И. Сегментация клиентской базы как первый шаг на пути к управлению взаимоотношениями с клиентами // Труды III-ї Міжнародної науково-практичної Internet-конференції студентів та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність». (7 грудня 2012р.) НТУ «ХП». Харків, 2012. С. 77-79. *(Особистий внесок: розроблено підхід до сегментування клієнтів).*

18. Сінческул І.Л., Ларка М.І. Вплив інструментів маркетингу взаємовідносин на розвиток промисловості в Україні // Тези доповідей XXII Міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології: Наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я» (MicroCAD-2014). (15-17 жовтня 2014р.) НТУ «ХП». Харків, 2014. Ч. 3. С. 208. Режим доступу: [http://blogs.kpi.kharkov.ua/science/file.axd?file=2014%2f6%2fTezis\\_part3.pdf](http://blogs.kpi.kharkov.ua/science/file.axd?file=2014%2f6%2fTezis_part3.pdf)

*(Особистий внесок: визначено необхідність подальшої розробки нових і вдосконалення існуючих інструментів і підходів щодо побудови і впровадження ефективної системи взаємовідносин підприємств зі своїми клієнтами).*

19. Синческул І.Л. Социальная ответственность бизнес-структур во взаимоотношениях с клиентами // Збірник наукових праць Духовно-моральні основи та відповідальність особистості у долі людської цивілізації: збірник наукових праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції (5–6 листопада 2014 р). НТУ "ХП". Харків, 2014. Ч.1. 2016.С. 382-385.

20. Сінческул І.Л., Ларка М.І. Формування стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами // Труды XI-ої Міжнародної науково-практичної конференції «Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум-2015». (07-09 грудня 2015р.) НТУ «ХП». Харків, 2015. С. 114-116. *(Особистий внесок: рекомендації з визначення основних принципів управління взаємовідносинами з клієнтами та побудова ефективної стратегії взаємин).*

21. Сінческул І.Л., Ларка М.І. Комплексне управління взаємовідносинами з клієнтами // Тези доповідей XXIV Міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології: Наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я» (MicroCAD-2016), (18-20 травня 2016р.). НТУ «ХП». Харків, 2016. Ч. 3. С. 294. Режим доступу: [http://pim.net.ua/arch\\_f/tez\\_mic\\_16\\_1.pdf](http://pim.net.ua/arch_f/tez_mic_16_1.pdf) *(Особистий внесок: рекомендації з використання ключових чинників для розвитку стійких партнерських взаємовідносин).*

22. Ларка М.І., Сінческул І.Л. Теплоенергетичний комплекс України на прикладі комунальних підприємств. Проблеми та шляхи їх вирішення // Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції “Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції”. Тези доповідей. ХНУБА. Харків, 19-20 квітня 2017р. Ч. 2. С. 146-147. *(Особистий внесок: досліджено проблеми комунальних теплопостачальних підприємств).*

23. Сінческул І.Л. Взаємовідносини зі споживачами у системі комунального теплопостачання // Матеріали Міжнародного наукового форуму «STABICONsystems–2018». Сумський державний університет. Суми, 26-28 квітня 2018р. С. 96-98.

24. Димченко О.В., Сінческул І.Л. Стратегічні сценарії розвитку підприємств міської системи теплозабезпечення // Сучасні тренди розвитку урбанізованих територій: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. (22-24 травня 2019 р.). ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. Харків, 2019. С. 7-8. (*Особистий внесок: розробка концепції сценарного моделювання розвитку системи теплозабезпечення*).

## АНОТАЦІЯ

**Сінческул І.Л. Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних підприємств. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Харків, 2019.

Дисертаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад і практичних аспектів управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами теплопостачальних комунальних підприємств. В роботі узагальнено економічні характеристики діяльності теплопостачальних комунальних підприємств та розроблено напрямки розвитку взаємовідносин зі стейкхолдерами у процесі реформування житлово-комунального господарства України на основі аналізу ефективності діяльності теплопостачальних підприємств в розвинених країнах Європи.

Обґрунтовані стратегічні напрямки розвитку теплопостачальних комунальних підприємств шляхом забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Запропоновано застосовувати збалансовану систему показників, що дозволяє на основі оцінки фінансових і нефінансових індикаторів результативності діяльності підприємства визначити тенденції зміни кожної з чотирьох ключових сфер діяльності для досягнення мети КТП щодо задоволення суспільних потреб споживачів, одержання прибутку для розвитку підприємства, забезпечення інтересів його працівників та задоволення їх економічних і соціальних потреб на засадах узгодження інтересів стейкхолдерів.

**Ключові слова:** централізоване теплопостачання, комунальні теплопостачальні підприємства, управління взаємовідносинами, стейкхолдери, енергоефективність, організаційно-економічна модель.

## SUMMARY

**Sincheskul I. L. Management of relations with stakeholders of municipal heat supply enterprises. – Manuscript.**

Thesis for the scientific degree of a candidate of science in Economics in specialty 08.00.04 – economics and enterprise management (by economic

activities). – O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv. – Kharkiv, 2019.

The thesis is devoted to the research of theoretical fundamentals and practical aspects of the strategy of stakeholder relationship management at heat supply enterprises. The thesis summarizes the economic characteristics of activities of heat supply enterprises and the directions of stakeholder relationship management as all sides of enterprise development in a reforming process of housing and communal services of Ukraine. The research of social efficiency of Ukrainian heat supply enterprises' activities was carried out and experience of work organization of heat supply companies in developed countries of Europe has been analyzed. The directions of developing relations with stakeholders in the process of heat supply enterprises of Ukraine reforming on the basis of analysis of heat supply enterprises activity efficiency of developed European countries have been proposed.

Strategic directions of heat supply system renewal by providing balanced stakeholder relationship management have been substantiated and the complex of tasks of their development has been defined. It has been proposed to use a balanced scorecard, which allows, based on the evaluation of financial and non-financial performance indicators of an enterprise, to identify trends of change in each of the four key areas of activity to achieve the goal of KTP to meet the public needs of consumers, profit for the development of the enterprise, ensure the interests of its employees and their satisfaction economic and social needs based on stakeholder reconciliation.

Sustainable development of heat supply enterprises has been proposed to be carried out in the following strategic directions: the first is to improve the organizational structure and methods of management at heat supply enterprises; the second is the introduction of energy-saving measures and improvement of energy efficiency of the heat supply system; the third is the implementation of measures to prevent conflicts of interest in the process of managing relationships with heat supply enterprises stakeholders.

**Keywords:** central heat supply, heat supply enterprises, relationship management, stakeholders, energy efficiency, organizational and economic model.

Підп. до друку 29.10.2019. Формат 60×84 1/16

Друк на ризографі Ум. друк. арк. 0,9

Тираж 150 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова, вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.