

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

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

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

СІНЧЕСКУЛ ІРИНА ЛЕОНІДІВНА

УДК 338.242:332.012.334

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ
КОМУНАЛЬНИХ ТЕПЛОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

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

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текст інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ І.Л. Сінческул

Науковий керівник: Димченко Олена Володимирівна, доктор економічних
наук, професор

Харків – 2019

АНОТАЦІЯ

Сінческул І. Л. Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних підприємств. – Рукопис.

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.

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.

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. 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.

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.

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.

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.

Встановлено, що, державне регулювання діяльності у сфері 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).

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.

Аналіз світового досвіду в сфері централізованого теплопостачання (ЦП) свідчить, що розвинені європейські країни переважно вже створили конкурентний ринок теплової енергії, а решта країн ЄС рухаються у цьому напрямку. За результатами дослідження узагальнено напрямки адаптації провідного досвіду країн ЄС до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами до вітчизняних умов господарювання наведено.

У межах проведеного дослідження запропоновано застосовувати збалансовану систему показників як одну з найуспішніших систем управління підприємством, 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 при найменших витратах, одержання прибутку для розвитку підприємства, забезпечення інтересів його працівників та задоволення їх економічних і соціальних потреб на засадах узгодження інтересів стейкхолдерів.

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.

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.

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.

It is substantiated that the problem of ensuring balanced management of relationships with stakeholders is becoming more urgent and needs to be addressed, as groups of stakeholders (stakeholders) in the area of heat supply have a direct or indirect impact on the process and performance of municipal heat supply companies.

On the basis of generalization of scientific approaches, the content of the concept of “stakeholders in the field of heat supply” is defined, which are defined as groups of subjects of relations that exert economic influence on the heat supply enterprise, connected with the production, transportation, supply and use of heat, which have actual impact. management decisions in the enterprise may contribute to or impede the achievement of the objectives of the enterprise, as well as limit its

access to certain types of resources, or such influence may be potential, That result from or operation, or groups of stakeholders.

The study identifies key stakeholder groups in the field of heat supply, highlighting the tools of interaction within the mandate and the results of their interaction. It has been established that stakeholders may have different types of relationships with the enterprise, which may: influence the activity of the enterprise, be influenced by the enterprise, while both being influenced and influence the activity of the enterprise, the interaction between the stakeholders and the enterprise is absent today, but may occur in the future.

Within the framework of the collaborative approach to stakeholder management, the essence of the concept of "ensuring balanced management of relationships with stakeholders of municipal heat supply companies" is clarified, which forms the basis of the conceptual terminology of the research and allows to view it as a set of processes and actions by means of management, tools and tools reconciling the interests of key stakeholder groups in conducting business activities for adopting balanced management decisions.

It is proved that UHE in Ukraine today form a monopolistic market of heat supply, which determines the expediency of determining the priorities and strategic directions of development of the district heating system, the implementation of which will contribute to the sustainable development of housing and communal services in such areas as: 1) reducing the cost of heat production; 2) intensification of work with consumers to reduce the amount of defaults; 3) reducing actual heat consumption and bringing it closer to effective demand by implementing energy-saving measures jointly with consumers.

It is determined that taking into account the factors of the internal and external environment that influence its development, identifying potential threats and favorable opportunities for the development of the UHE in the future is an important direction of UHE activity in the current conditions.

It is established that, the state regulation of activity in the sphere of heat supply is carried out on the basis of protection of consumer rights, ensuring equal

opportunities of access of subjects of relations in the sphere of heat supply to the heat energy market, as well as preventing monopolization and creating conditions to develop competitive relations in the field of heat supply. Promoting the creation of a competitive environment in this area is the responsibility of the national commission for state regulation in the field of energy, now the National Commission for Regulation of Energy and Utilities.

According to the results of the research, it is established that in the structure of useful supply of thermal energy to consumers the share of such category of consumers as the population (taking into account privileged categories of individuals-consumers) is gradually increasing.

According to the results of the research, the feasibility of using modern organizational and methodological support for the balanced management of relations with UHE stakeholders is substantiated to ensure the organization of coordination of long-term partnership interaction with stakeholder groups on an ongoing basis.

An analysis of the global experience in district heating shows that developed European countries have already largely established a competitive market for heat and that other EU countries are moving in this direction. The results of the study summarize the directions of adaptation of the leading experience of EU countries to the management of relations with stakeholders in domestic economic conditions.

The study proposes to use a balanced scorecard as one of the most successful enterprise management systems, which allows to evaluate the performance of the enterprise in the form of interrelated financial and non-financial indicators and to identify trends of change of each of the four key areas of activity to achieve the goal of UHE. to meet the public needs of consumers for quality thermal energy at the lowest cost, profit for the development of the enterprise, satisfying the interests of its employees and meet their economic and social needs on the basis of reconciling the interests of stakeholders.

To determine the integral dynamic efficiency of heat generation and transportation, a dynamic standard method was used, which is based on the

construction of an orderly normative system of performance indicators and determination of deviations of the actual ordering from the normative one.

The results obtained allow us to calculate an indicator of integrated sustainable development of the KTP in the long run based on the management of stakeholder relations with the SBA, which reflects the success of the interaction of the UHE with key stakeholder groups.

According to the results of the calculations, it is proved that the implementation of the proposed approach within the framework of the established analytical and applied support contributes to the improvement of the quality of the accepted alternatives for the development of the UHE on the basis of providing communication of the management of the company with employees and external stakeholders in the field of heat supply with non-coincidental choice stakeholder groups.

It is proposed to ensure sustainable development of the UHE in the following strategic directions: the first is to improve the organizational structure and methods of management at the KTP; 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 UHE stakeholders.

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

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковано 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).*

Праці у наукових періодичних виданнях інших держав або у виданнях України,

які включені до міжнародних наукометричних баз

2. 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.
3. Сінческул І. Л., Димченко О. В. Особливості управління взаємовідносинами комунальних тепlopостачальних підприємств зі стейкхолдерами [Електронний ресурс] // *Економіка та суспільство. Електронне наукове фахове видання*. Мукачівський державний університет. Випуск 17. 2018. Режим доступу до журналу: <http://www.economyandsociety.in.ua> *(Особистий внесок: досліджено організаційно-економічні особливості взаємовідносин зі стейкхолдерами та розроблено рекомендації з підвищення ефективності заходів з управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами)*
4. Сінческул І. Л. Методичні засади визначення економічної ефективності діяльності комунальних тепlopостачальних

підприємств України // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. Херсон, 2018. Ч. 4. С. 22–27.

5. Сінческул І. Л. Зарубіжний досвід організації діяльності теплопостачальних підприємств на місцевому рівні // *«Бізнес Інформ»: міжнародний науковий економічний журнал*. Харків, 2018. № 5. С. 61-67.
6. 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*).

Наукові праці у наукових фахових виданнях України

7. 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*).
8. 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*)
9. 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.

Опубліковані праці апробаційного характеру

10. Ларка М. І., Сінческул І. Л. Аналіз впровадження CRM-систем // «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я»: тези доповідей XVIII міжнародної науково-практичної конференції, 12-14 травня 2010 р. / НТУ «ХПІ». Харків, 2010. 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 // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність: матеріали міжнародної конференції. 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_KhPI_2010_Stratehii_innovats_rozvytku_ekonomiky.pdf. (*Особистий внесок: визначено чинники, що впливають на зростання корпоративної культури та запропоновано рекомендації з розвитку корпоративної культури як спосіб 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», 01-03 грудня 2010 р. / НТУ "ХПІ". Харків, 2010. 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 ХІХ міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я», 01-13 червня 2011 р. / НТУ «ХП». 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 // Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 26–27 жовтня 2011р./ Харків, 2011. С.72.
15. Сінческул І. Л., Ларка М. І. Клієнтоорієнтованість – технологія сучасного маркетингу // Тези доповідей ХХ міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я», 15-17 травня 2012р. / НТУ «ХП». Харків, 2012. Ч.3. С. 184 *(Особистий внесок:досліджено вплив людського фактору на розвиток маркетингу взаємовідносин на підприємстві)*.
16. Синческул И. Л. Классификация клиентов в концепции маркетинга взаимоотношений // 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 И. 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 *(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. Сінческул 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 *(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 // Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 19-20 квітня 2017р. / ХНУБА. Харків, 2017. 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», 26-28 квітня 2018р. / Сумський державний університет. Суми, 2018. С. 96-98.
24. Димченко О. В., Сінческул І. Л. Стратегічні сценарії розвитку підприємств міської системи тепло забезпечення // 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).*

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ КОМУНАЛЬНИХ ТЕПЛОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ	29
1.1. Сутність та зміст відносин зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних підприємств.....	29
1.2. Організаційні засади управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних підприємств.....	39
1.3. Систематизація факторів, що впливають на діяльність комунальних теплопостачальних підприємств.....	59
Висновки до першого розділу.....	71
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ТЕПЛОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ І ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ СВІТУ	75
2.1. Аналіз стану діяльності і тенденції розвитку КТП України.....	75
2.2. Державне регулювання у сфері теплопостачання України та країн світу	95
2.3. Напрямки адаптації провідного досвіду країн ЄС з управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами до вітчизняних умов господарювання.....	112
Висновки до другого розділу.....	137
РОЗДІЛ 3. АНАЛІТИКО-ПРИКЛАДНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ІЗ КЛЮЧОВИМИ ГРУПАМИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ КТП ЗА ЗБАЛАНСОВАНОЮ СИСТЕМОЮ ПОКАЗНИКІВ	140

3.1. Розробка методичного підходу до оцінки результативності управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП за збалансованою системою показників	140
3.2. Удосконалення організаційної структури і методів управління на КТП	167
3.3. Стратегічні напрями забезпечення стійкого розвитку КТП в довгостроковій перспективі на основі збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами	180
Висновки до третього розділу	197
ВИСНОВКИ	203
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	206
ДОДАТКИ	232

ВСТУП

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 2 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. Штефанич, 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 стейкхолдерменеджменту, 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 підприємства як стратегічний фактор з 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 забезпечення 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; економікоматематичні 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 5 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 6 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 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 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 теплопостачання; 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 теплопостачальних підприємств. Науково-практичний інтерес викликає аналітико-прикладне забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних 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 7 31.03. 2019 р.); підприємства КП «Харківські теплові мережі», де на основі дослідження проблем та оцінки стану КТП, автором розроблено організаційнометодичне 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 науковопрактичних 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 8 використаних джерел налічує 233 найменувань і викладено на 26 сторінках. Робота має 11 додатків, що подано на 12 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ КОМУНАЛЬНИХ ТЕПЛОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

1.1. Сутність та зміст відносин зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних підприємств

Діяльність будь-яких підприємств тісно пов'язана із взаємодією з партнерами, замовниками, постачальниками. Постійно існує боротьба з конкурентами, пошук найкращих каналів збуту, співпраця з контролюючими та регулюючими органами. Тому в умовах сучасної ринкової економіки відносини з усіма зацікавленими сторонами стає особливо важливою для суб'єктів господарської діяльності.

З одного боку стейкхолдери впливають на стратегії сталого розвитку підприємств через систему професійних і ділових взаємовідносин, а з другого, – саме вони оцінюють рівень відповідності їх діяльності проголошеним стандартам з урахуванням інтересів і очікувань зацікавлених сторін.

Питання відносин із стейкхолдерами, в їх науково-прикладному розумінні і значенні, висвітлювали в своїх працях такі вчені як Амарі А., Грішнова О., Горбань В.Б., Ареф'єва О.В., Мамонов К.А., Сторопянська І., Калайчі Е., Петров М., Саприкіна М., Конті Т. Однак реальність змін і вимоги часу ставлять нові завдання перед дослідниками, особливо в частині уточнення сутності цього напрямку знань та врахування специфіки різновидів організацій та підприємств.

Теорія стейкхолдерів або теорія зацікавлених сторін (англ. stakeholder theory) – одне з теоретичних напрямків у менеджменті, що формує і пояснює стратегію розвитку підприємства з точки зору врахування інтересів зацікавлених сторін, тобто так званих стейкхолдерів. Теорія стейкхолдерів стверджує, що цілі підприємства набагато ширші, ніж просто отримання

прибутку його власниками, і включають задоволення інтересів різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

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 [227]. При цьому увага акцентується на ролі «взаємодії», що розглядається як перетворення сукупності індивідуальних дій на єдиний комплекс спільних дій. Тобто стейкхолдери – це групи людей (або організації), чий внесок, робота або капітал, ресурси або купівельна спроможність, поширення інформації про компанію та інші форми взаємодії є основою успіху організації.

У наступних роботах Фріман розглядає стейкхолдерів як «ті групи, які є життєво важливими для виживання та успіху корпорації» і принципами теорії стейкхолдерів визначає:

1. Принцип сприяння інтересам зацікавлених сторін. Діяльність організації повинна керуватись інтересами зацікавлених сторін.
2. Принцип відповідальності директора. Керівники організації зобов'язані дбати про прийняття розумних рішень щодо визначення та спрямування діяльності підприємства відповідно до принципу сприяння інтересам зацікавлених сторін.
3. Принцип звернення заінтересованих сторін. Зацікавлені особи можуть порушити позов проти директорів за невиконання обов'язку сприяння їх інтересам [228].

А. О. Аммарі визначає стейкхолдерів як будь-яку особу або групу осіб, що впливає на діяльність організації або відчуває на собі вплив цієї діяльності, а також будь-яка особа або група осіб, які можуть допомогти в розробці пропозицій щодо підвищення комерційної та суспільної ефективності підприємства [16].

За міжнародним стандартом соціальної відповідальності ISO 26000 термін «стейкхолдери» трактується як «окремі особи або групи осіб, котрі

мають інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації». Крім цього, в зарубіжній практиці відносини зі стейкхолдерами зафіксовані у стандартах AA 1000 SES, ISO / IEC 29148:2011.

У цих стандартах питання визначення стейкхолдерів розкривається таким чином:

- перед ким компанія має юридичні зобов'язання;
- на кого компанія здійснює позитивні чи негативні впливи;
- хто був залученим до діяльності компанії раніше;
- хто може допомогти зараз;
- хто у змозі найбільш активно вплинути на проблему компанії, або на її стратегію.

О. В. Ареф'єва, П. В. Комарецька вважають, що стейкхолдер – це ринковий суб'єкт, який має інтерес до діяльності підприємства чи до деяких напрямів його діяльності, але цей інтерес не базується на бажанні отримати чистий дохід.

В.Б. Горбань під стейкхолдерами розуміє окремих осіб або об'єднання осіб, зацікавлених безпосередньо чи опосередковано в успіху або невдачі проектів організації при досягненні намічених результатів.

Дж. Пост, Л. Престон та С. Сакс справедливо говорять про те, що відносини зі стейкхолдерами – це «найважливіший актив, яким повинні управляти менеджери, і кінцеве джерело організаційного багатства».

Тобто, фактично стейкхолдери – це ті, хто тією чи іншою мірою може впливати на організацію, та чий інтереси повинні враховуватись в процесі діяльності підприємства. При цьому з інтересами стейкхолдерів потрібно рахуватись не тільки в регуляторних процесах узгодження взаємодій, але й в стратегіях розвитку, де політика, економіка, соціум або разом створюють сили, що формують ефективні механізми розвитку, або створюють умови для перепон, бар'єрів та механізмів гальмування прогресивних змін.

Ключовою характеристикою самих стейкхолдерів та відношень в їх середовищі є різноманіття. Різновидовість стосується всього:

- самих груп стейкхолдерів;
- їх інтересів;
- характеру протиріч;
- різновиду зв'язків, комунікацій;
- методів дії;
- реакції поведінки;
- отриманих результатів.

Теплоенергетичний комплекс України переживає складний період розвитку, який характеризується, з одного боку, зростанням зношеності основних мереж і необхідністю їх модернізації, а з іншого – відсутністю обігових коштів. Це пов'язано з недосконалістю сучасного законодавства та низьким рівнем платоспроможності споживачів. На думку В. Інякіна, основними проблемами цієї галузі є: надмірно високі витрати на виробництво, високі тарифи за низької платоспроможності населення, недостатність інвестиційних ресурсів та ін. [8]. Безумовно, вирішення вказаних проблем, можливе передусім у площині зниження витрат. Проте підприємства теплопостачання не зацікавлені в зниженні витрат на виконувані роботи і надавані послуги, оскільки між ними немає конкуренції [9].

У результаті зазначених проблем більшість комунальних підприємств, які займаються теплопостачанням, є збитковими та неефективними.

Налагодження взаємовідносин із стейкхолдерами допомогло б комунальним теплопостачальним підприємствам підвищити як якість надаваних послуг, так і ефективність діяльності підприємства в цілому. Це пов'язано з тим, що на діяльність комунальних теплопостачальних підприємств в значній мірі впливають інтереси зацікавлених осіб.

Наприклад, на тарифну політику впливають такі групи стейкхолдерів: владні структури, теплопостачальні підприємства та споживачі. Владні структури своєю діяльністю можуть прямо впливати на встановлення тарифів та діяльність організації в цілому на законодавчому рівні. Теплопостачальні підприємства можуть встановлювати нижчі тарифів або

надавати якісніші послуги, що приведе до збільшення кількості споживачів їх продукції, тому це може відобразитися на тарифах. Споживачі, тобто населення та підприємства можуть впливати на діяльність організації шляхом оплати або неоплати послуг, зміною підприємства, що надаватиме послуги.

Розподіл і збут теплової енергії системами центрального теплопостачання чітко пов'язаний з певною територією міст, з жорстко визначеною структурою споживачів та прогнозованими потребами їх обсягів споживання. Разом з тим ця «чіткість і жорсткість» дещо відносні, оскільки на підприємство робить свої впливи ціла множина незалежних факторів, таких як сезонність, конкуренція, система первинного обліку, аварійні ситуації, рівень витрат, погодні умови та інше.

Отже, 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.

На основі узагальнення наукових підходів вважаємо за доцільне уточнити зміст поняття «стейкхолдери в сфері теплопостачання», і визначати їх 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 його доступ до певних видів ресурсів або такий вплив може бути потенційним, тобто виникати внаслідок або діяльності підприємства, або таких груп зацікавлених осіб.

Однією з найважливіших сфер дослідження, пов'язаних з теорією зацікавлених сторін, є питання вибору на практиці тих груп стейкхолдерів,

які є важливими й саме на чий інтереси потрібно зважати, бо кількість зацікавлених сторін будь-якого підприємства дуже велика.

Згідно Закону України «Про теплопостачання» «суб'єкти відносин у сфері теплопостачання – фізичні та юридичні особи незалежно від організаційно-правових форм та форми власності, які здійснюють виробництво, транспортування, постачання теплової енергії, теплосервісні організації, споживачі, органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування».

Розподіл стейкхолдерів спирається на зацікавлені групи; взаємні очікування; питання, пов'язані з кожною групою стейкхолдерів; взаємодію та діалог інструментів щодо кожної групи зацікавлених сторін.

Класифікація стейкхолдерів на внутрішніх і зовнішніх не розкриває особливості роботи з ними й специфіки сфери застосування. Комунальна сфера є достатньо специфічною і недослідженою з точки зору взаємних очікувань зацікавлених осіб.

Теплоенергетична система міста є складним, територіально розгалуженим комплексом регіонального значення, який в своїй структурі має декілька видів виробничого, транспортного і обслуговуючого характеру. В її функціонуванні зацікавлене широке коло осіб та груп осіб (рис. 1.1).

Незважаючи на велику кількість відносин та зацікавлених сторін, на нашу думку, не всіх їх доцільно визначати як стейкхолдерів комунальних теплопостачальних підприємств, оскільки не всі вони здійснюють вплив на діяльність чи стратегію підприємств.

Проблеми в теплопостачанні є інтернаціональними, і ті проблеми, які зараз виникають перед українськими теплоенергетиками, вже доводилося вирішувати в країнах спочатку Західної Європи, а потім в європейських постсоціалістичних країнах. Між тим, проведені реформи привели до того, що майже в усіх європейських теплоенергетичних компаніях структура тарифу на тепло адекватно відбиває структуру витрат. У свою чергу, споживачі через використання зручних розрахункових схем і завдяки

стовідсотковому обліку споживання теплової енергії здійснюють повну оплату теплової енергії, незважаючи на відсутність дотацій, субсидій і пільг, оскільки за іншого випадку вони відключаться від систем тепlopостачання.

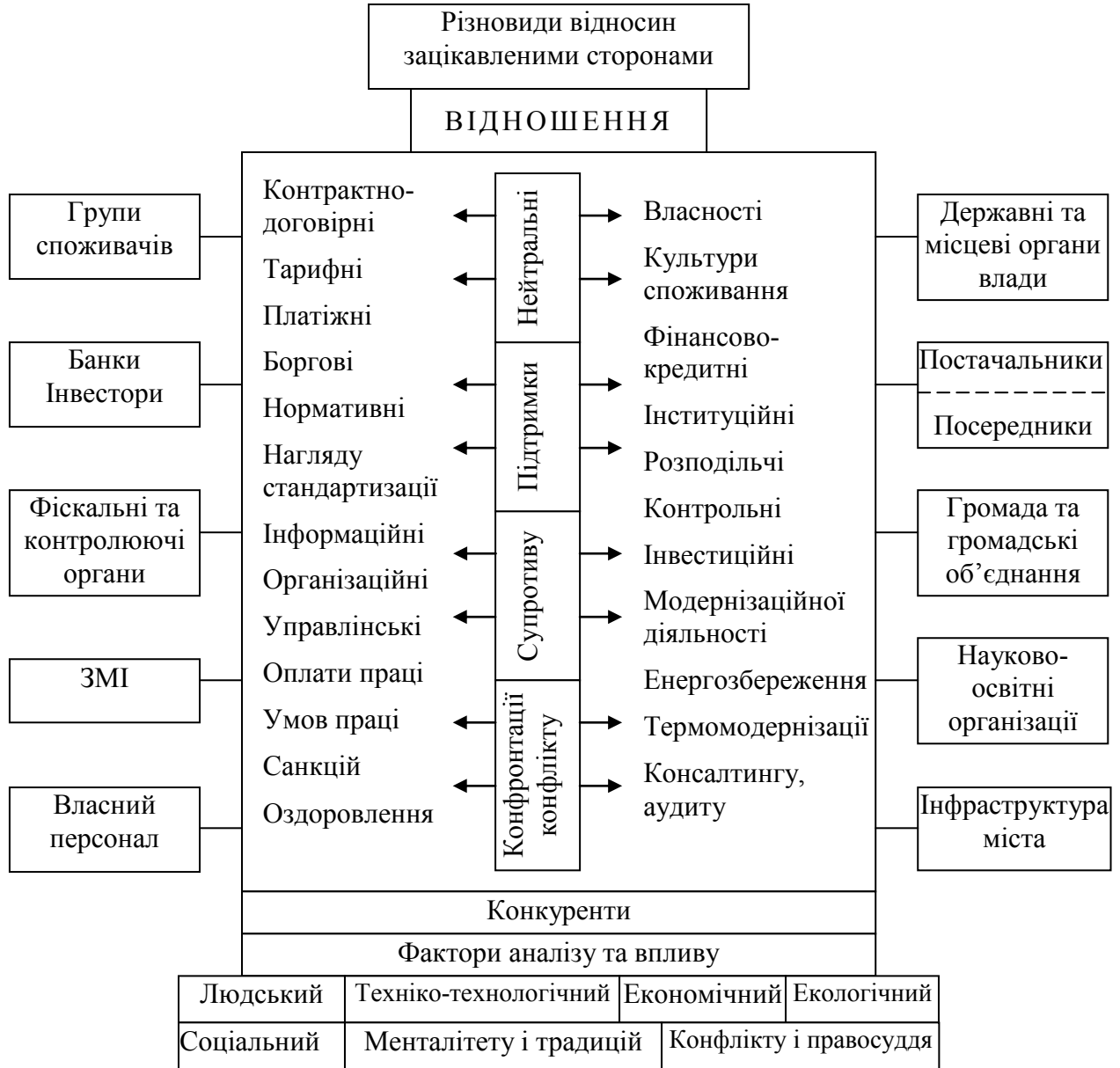


Рис. 1.1. Різновиди відносин в діяльності KTP (розроблено автором)

Діючі в європейських країнах підприємства теплоенергетики мають різні форми власності: державну, муніципальну, кооперативну, приватну і змішану. При цьому в більшості міст з розвиненим централізованим тепlopостачанням відповідальність за нього, а також за надання інших комунальних послуг несуть муніципалітети. Це об'єктивно обумовлено тим,

що централізоване теплопостачання є частиною міської інфраструктури і його розвиток повинен координуватися з розвитком міста та інших муніципальних служб. Управління системами теплопостачання, що знаходяться в муніципальній власності, здійснюється або персоналом муніципалітету або спеціалізованою компанією, що є незалежною юридичною особою.

Розглядаючи державну бюджетну політику як механізм регулювання розвитку комунальних теплопостачальних підприємств (стейкхолдерівська функція), підкреслимо необхідність взаємодії між менеджментом держави і менеджментом самого підприємства, необхідність регіонів аргументовано доводити центральному апаратові свої потреби і вимоги.

Споживачі послуг житлово-комунальних підприємств зацікавлені, по-перше, у встановленні оптимальних тарифів, по-друге – у підвищенні якості послуг. У свою чергу, споживачів послуг можна розділити на фізичних осіб (населення) та юридичних осіб. Підприємства ЖКГ зацікавлені у своєчасних взаєморозрахунках з обома групами споживачів. При роботі зі споживачами особливу увагу слід приділити розробці програм обслуговування, налагодженню ефективних комунікаційних зв'язків.

Постачальники товарно-матеріальних цінностей та послуг підприємствам ЖКГ налаштовані на здійснення своєчасних розрахунків у повному обсязі. З боку підприємств ЖКГ по відношенню до своїх постачальників існує зацікавленість у безперебійності поставок, якості придбаних товарно-матеріальних цінностей, вигідних умовах співробітництва та оптимальних цінах.

Державні заклади та організації впливають на діяльність підприємств житлово-комунального господарства через відповідну нормативно-правову базу, систему державного управління. Якщо розглядати уряд в якості стейкхолдера ЖКГ, то головною його метою є здійснення фінансування на основі наявної системи оподаткування та інших засобів законодавчої діяльності.

Місцеві органи влади, впливають та безпосередньо взаємодіють з підприємствами житлово-комунального господарства, особливо в частині прийняття відповідних управлінських рішень та забезпечення стратегічного розвитку.

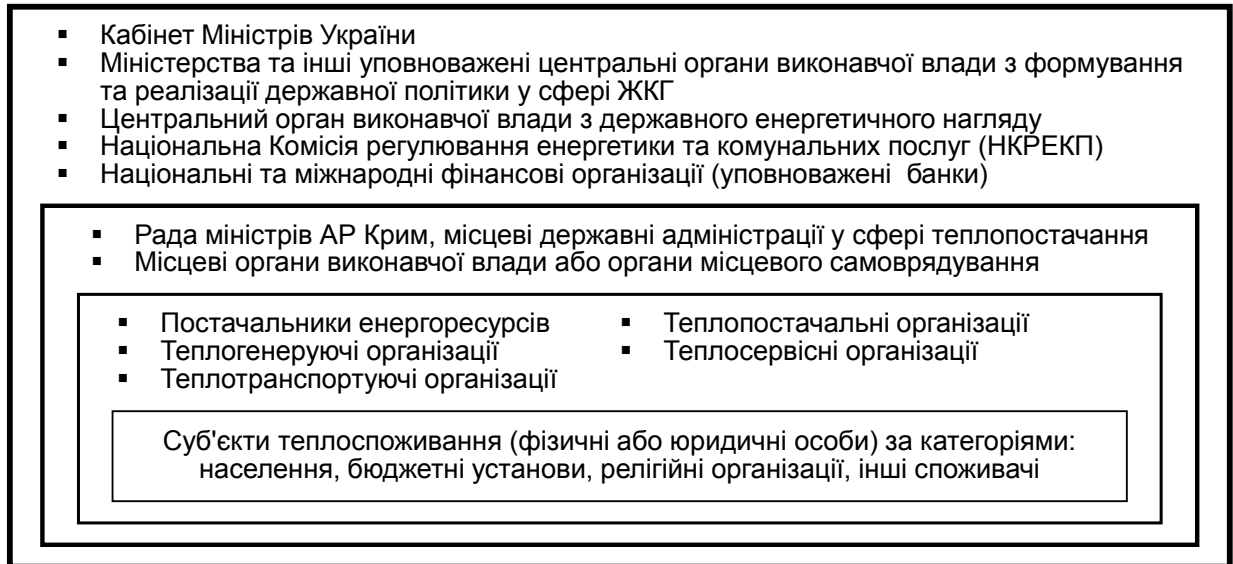


Рис. 1.2. Ключові групи стейкхолдерів у сфері теплопостачання
(розробка автора)

Отже, можемо конкретизувати ключові групи стейкхолдерів у сфері теплопостачання. Основні групи стейкхолдерів представлені на рис. 1.2. 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.

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.

Таким чином управління взаємовідносинами із стейкхолдерами:

- ґрунтується на тому, що працівники фірми думають більшою мірою з точки зору споживачів, партнерів та інших зацікавлених сторін і прийняття ними рішення про співпрацю, а не про те як продати продукт або послугу;
- представляє собою рух від орієнтації на технологію до орієнтації на споживача і асоціюється з можливостями бізнесу і його проблемами;
- ґрунтується на стейкхолдерноорієнтованому підході побудови довгострокової лояльності через створення та розподіл цінностей організації;
- представляє собою ділову стратегію залучення і управління взаємовідносинами із стейкхолдерами, націлену на оптимізацію їх цінності у довгостроковій перспективі;
- передбачає наявність в організації філософії і культури, що враховує інтереси усіх зацікавлених сторін.

Для залучення зацікавлених сторін до співпраці використовуються різні форми взаємодії. Спілкування із стейкхолдерами відбувається як на неформальних, так і на формальних зустрічах, і може мати різноманітні форми індивідуальні зустрічі, конференції, семінари, громадські слухання, круглі столи, консультативні комітети, багатосторонні форуми, членство й участь у роботі груп, організованих у межах громади, інші асоціації тощо. Залучення зацікавлених осіб є інтерактивним, тобто двостороннім.

Для вибору методу залучення стейкхолдерів до взаємодії необхідно проаналізувати його у застосуванні до кожної групи зацікавлених сторін. Слід вказати, що після проведення діалогів із зацікавленими сторонами підприємства ЖКГ здійснюють роботу з практичного впровадження результатів взаємодії, тобто задоволення потреб та очікувань стейкхолдерів. Уся важлива інформація, отримана від стейкхолдерів, повинна бути врахована при складанні стратегічних та поточних планів діяльності підприємств.

Також важливим аспектом, окрім налагоджування взаємозв'язку із зацікавленими сторонами, є збереження та закріплення цих взаємозв'язків. Це дозволить планувати дії та здійснювати інформування зацікавлених сторін

відносно подальших планів діяльності підприємств ЖКГ. Для цього використовуються різноманітні форми зв'язку, такі як особисті зустрічі, телефонні конференції, листування, включаючи підбиття підсумків взаємодії та викладення планів майбутнього співробітництва. Однією з найважливіших форм зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами є складання фінансових і нефінансових звітів, звітів та проектів розвитку. Така форма взаємодії не тільки формує довіру зацікавлених сторін до підприємств ЖКГ, але й дозволяє залучати стейкхолдерів до взаємодії, робить їх більш відповідальними.

1.2. Організаційні засади управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних підприємств

Стейкхолдерський підхід має бути системно інтегрований в управлінську практику та використовуватися як інструмент зниження нефінансових ризиків, створення інноваційних конкурентних переваг та додаткової вартості для усіх учасників соціально-економічних відносин.

Управління відносинами з зацікавленими групами, яке набуло актуальності у теперішній час, отримало назву «стейкхолдер-менеджменту» (Stakeholder Management). Засоби стейкхолдер-менеджменту мають стратегічну спрямованість та виходять за рамки простого аналізу стейкхолдерів, який проводять з метою адаптації підприємства до соціально-економічного середовища. Ці засоби передбачають широкий діапазон діалогових форм комунікації та відповідних дій підприємства, які можуть застосовуватися для безпосереднього впливу на групи зацікавлених сторін, у тому числі: переговори, зустрічі, мотивація їхніх дій тощо. Комплекс стейкхолдер-менеджменту передбачає, що відносини та поведінка стейкхолдерів можуть створюватися та змінюватися під активним впливом з боку корпоративного менеджменту, та відображає безперервний процес перетворення різноманітних інтересів у необхідні цілі підприємства.

Система управління взаємодією зі стейкхолдерами – це система менеджменту, побудована на принципі постійного вдосконалення, планування, виконання та регулярному аналізі ефективності її функціонування.

Поступово співпраця з клієнтами набуває системного характеру і основним завданням маркетологів на даний час стає забезпечення ефективності такої співпраці. Отже, упродовж десятиліть орієнтація на виробництво була головною ідеєю бізнесу, згідно з якою успіх і досягнення компанії визначалися головним чином показниками виробництва. Тому для розробки концепції стейкхолдер-менеджменту підприємства важливим є:

- урахування усіх змін ринкової ситуації шляхом проведення комплексних досліджень ринку, які «охоплюють собою аналіз усіх умов, що мають значення для успішної реалізації товару» [77].

- розширення розуміння ринку фінансових послуг;

- визначення впливу інфраструктурних складових зовнішнього середовища.

У відношенні зі стейкхолдерами більш важлива не система контролю, а система відповідальності, що підсилює свій вплив в умовах взаємозалежності. Але якщо і контроль, то не за продуктом-товаром, а за виконанням домовленостей, угод, контрактів. Еліф Калайчі пише «виникає єдине поле соціальної відповідальності, а заодно і питання – як підприємство повинно реагувати на ситуації: реактивно, проєктивно, інтерактивно?» Існує два варіанти відповіді.

По-перше, бізнес сам буде вирішувати як йому краще пов'язувати «економічне та соціальне», залучаючи партнерів, гармонізуючи інтереси, реагуючи з упередженням чи запізненням.

По-друге, владні органи та громадськість будуть вимагати, пропонувати, визначати деякі «уступки» для включення бізнесу в допомогу. А отже діалог зі стейкхолдерами поступово набуває характер «норми»

відношень бізнесу зі стейкхолдерами і за цією тенденцією ми вбачаємо досить важливі перспективи в Україні в цілому, в тому числі і в сфері ЖКГ.

Практичній реалізації концепції стейкхолдер-менеджменту на українських підприємствах заважає і так звана «вітчизняна специфіка». До ключових проблем, характерних для українських умов і таких, які впливають на якість управління взаємозв'язками з стейкхолдерами, можна віднести:

- інертність великих підприємств системи ЖКГ за відсутності реальної конкуренції;

- недосконалість менеджменту, пов'язана з відсутністю регламентованих, стандартних управлінських процедур, невикористанням сучасних методів аналізу, прогнозування, планування;

- консерватизм керівників та дефіцит відповідного кадрового потенціалу;

- нерозвиненість інформаційних технологій [139].

Таким чином, можна виділити коло питань, які представляють найбільш суттєве значення і найбільшу складність при формуванні системи управління взаємовідносинами на українських підприємствах.

По-перше, питання, пов'язані із забезпеченням інформаційної основи управління взаємовідносинами. Багато вітчизняних підприємств інертно відносяться до того, щоб повною мірою використати наявний у них інформаційний ресурс. Ухвалення управлінських рішень на вітчизняних підприємствах нерідко ускладнюється недоліком інформації про ринкове середовище і його зміну під впливом маркетингових інструментів, які використовуються. Відсутність маркетингової інформаційної системи, що забезпечує необхідними і достатніми даними, є сьогодні однією з ключових проблем, що виникають при формуванні системи управління маркетингом.

По-друге, питання об'єднання маркетингової діяльності та управління відносинами зі стейкхолдерами в структурі відділу інформаційно-аналітичного забезпечення. При цьому робота ускладнюється проблемою передачі інформації і обміну даними між структурними підрозділами

підприємства. Функціональні підрозділи, безпосередньо не пов'язані з діяльністю нових служб, як правило, вбачають в останніх загрозу своєму авторитету і впливу. Створення маркетингової і інших нових служб найчастіше тільки загострює конфлікт, особливо якщо їх керівники прагнуть впливати на хід усієї господарської діяльності [7, 17, 116].

По-третє, виникають професійні питання, що пов'язані з методами здійснення нових функцій у сфері управління маркетингу, стратегічного планування, системи аналізу і програмування.

Таким чином, вирішення перерахованих основних проблем, подолання наявних труднощів, пов'язаних з цими питаннями, складають головну передумову формування на підприємствах необхідної адекватної системи управління відносинами зі стейкхолдерами з блоком маркетингових послуг. І якщо вітчизняні підприємства хочуть розвиватися і досягати успіху, їм необхідно переосмислювати і розвивати свої корпоративні стратегії, приводячи їх у відповідність з новими методами аналізу і спираючись на якісний менеджмент, що відповідатиме за налагодження ефективних відносин зі стейкхолдерами.

Менеджмент підприємств теплопостачання, відповідно з започаткованими реформами та власним баченням перспектив, має сформулювати проектну стратегію розвитку підприємства, орієнтуючись на два такі завдання, як: «внутрішня реорганізація системи управління та виробничо-технологічної бази» і «перебудова зовнішніх зв'язків і відношень» з метою порозуміння і узгодження своїх інтересів з зацікавленими учасниками в зовнішньому середовищі.

Отже, в теплопостачанні ми маємо справу з виробничо-економічною системою та групами різних учасників в стані їх нерівноваги і невизначеності. Негатив «невизначеності» підсилюється також наявністю боргів і неплатежів, які своїм корінням і джерелами знаходяться в зовнішньому середовищі, а в реальності породжують ланцюгові реакції бар'єрного типу. У спрощеному варіанті, звичайно, проблему розглядають за

бінарною моделлю: підприємство - споживач. У більш поглибленому і реальному варіанті – це проблема взаємовідносин між учасниками, зацікавленими у діяльності теплосистеми, що і показано на рис. 1.3.

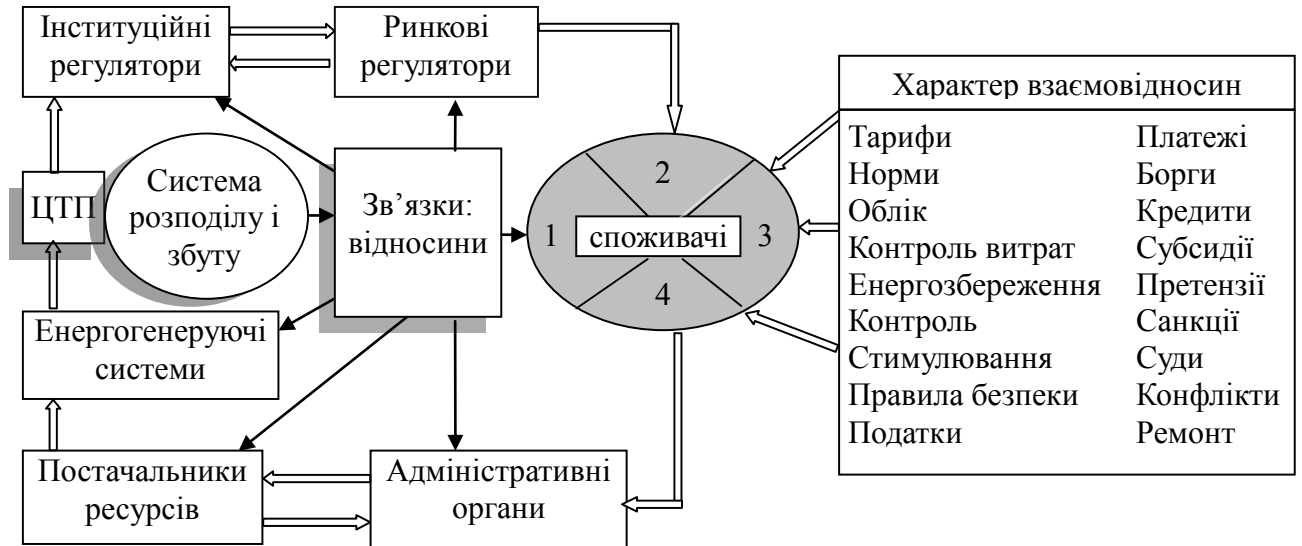


Рис. 1.3. Учасники системи теплопостачання та характер взаємовідносин між ними (розроблено автором)

У проведеному дослідженні значно розширено і розкрито види і характер взаємовідношень між стейкхолдерами. До традиційно прийнятих (поставки, тарифи, платежі, облік, норми) добавлені контрактно-договірні відносини, взаємоконтроль, претензії, конфлікти та судові процеси, механізми стимулювання. Щодо останніх підкреслимо, що вони сьогодні практично не застосовуються. У дослідженні наведені тільки деякі позитивні приклади використання стимулів. Зокрема показано, що згідно з Державною програмою енергозбереження частково компенсуються витрати на термомодернізацію житлових приміщень, задіяно розвинутий механізм субсидій на послуги ЖКГ, здійснюються консультаційні заходи. Підкреслимо також, що в умовах сьогодення значно збільшені можливості споживачів щодо доступу до інформації у діяльності підприємств системи теплопостачання, результатом відкритості підприємства для населення стало зменшення кількості конфліктних ситуацій.

Подальший розвиток ефективної взаємодії підприємств теплопостачання з населенням, як головним споживачем його послуг, в дослідженні визначено: формування тарифної політики, інформаційно-консультаційну роботу з боржниками, впровадження приладів обліку, виконання програми енергозабезпечення. У проведеному дослідженні також обґрунтовано особливості використання зарубіжного досвіду з питань інноваційної перебудови підприємств теплопостачання, особливо що стосується зменшення їх негативного впливу на екологію довкілля та на здоров'я населення.

Для організації ефективної роботи з споживачами теплопостачальне підприємство може використовувати принципи маркетинг-менеджменту, який базується на управлінні процесом взаємовідносин з клієнтами. За інтенсивністю відносин можна виділити п'ять рівнів [79, с.561]:

- базисний (підприємство продає товари (послуги), але не цікавиться їх подальшої долею);
- реактивний (підприємство продає товари (послуги) і надає клієнтам можливість ставити будь-які питання, які виникають під час споживання);
- відповідальний (підприємство само цікавиться у споживачів їх враженнями від користування товаром (послугою) і залежно від отриманих відповідей працює над удосконаленням системи пропозицій);
- активний (підприємство тримає постійний контакт зі споживачами і отримує пропозиції щодо вдосконалення наявних послуг або можливість отримання нових);
- партнерський (підприємство постійно працює з споживачами і з іншими партнерами в пошуках пропозиції більш високої цінності).

На особливу увагу в системі відносин зі стейкхолдерами заслуговують відносини між комунальними підприємствами та місцевими радами. Аналіз останніх наукових досліджень [87; 111] дозволив сформулювати два основних принципи підвищення ефективності взаємодії між місцевою радою і комунальним теплопостачальним підприємством:

– обмеження втручання місцевої адміністрації в господарську діяльність комунального теплопостачального підприємства;

– застосування гнучких механізмів економічного стимулювання, що ґрунтуються на показниках ефективності роботи підприємства.

Практика показує, що найчастіше виконавчі органи місцевих рад практикують жорсткий контроль господарської діяльності комунального теплопостачального підприємства. Це надає негативний ефект на ефективність останнього. До того ж багато чого залежить від кваліфікації представників органу місцевого самоврядування і їх розуміння цілей системи управління і стратегічних напрямків діяльності комунального підприємства.

Для запобігання такого ефекту повноваження місцевих рад та їх виконавчих органів повинні бути чітко регламентовані. Так, зокрема, до повноважень місцевих рад має бути віднесено:

1. Постановку основних цілей діяльності теплопостачального підприємства.
2. Затвердження форм договорів теплопостачання і контроль за дотриманням прав споживачів під час укладання договорів.
3. Розробку тарифної політики та затвердження тарифів на теплову енергію та відповідні послуги для різних категорій споживачів.
4. Оперативний контроль за якістю теплопостачання.
5. Контроль за інформаційним забезпеченням споживачів.
6. Проведення фінансового і технологічного аудиту діяльності теплопостачального підприємства, оцінка ефективності його діяльності.

Розглянемо їх докладніше.

1. Постановка цілей. На сьогодні одним із найбільш поширених механізмів установки цілей є статuti комунальних теплопостачальних підприємств. Статут встановлюється на тривалий термін і виконує функцію установки організаційної місії підприємства. Між тим, сьогодні під час складання статутів використовується явно виражений виробничий підхід, тобто цілі підміняються процесами, що в результаті дає ефект діяльності

заради самої діяльності [126]. Цілі діяльності описуються як виробництво, транспортування та розподіл теплової енергії та її реалізація споживачам. Практично не відображена орієнтація на соціально-економічні потреби споживачів та підвищення ефективності роботи теплопостачального підприємства.

Таким чином, у більшості підприємств статuti є формальними документами, які не використовуються для визначення цілей. Проте статут, будучи основним документом підприємства, може стати ефективним механізмом установки цілей і їх пріоритетів для теплопостачального підприємства. Основною умовою для цього є його своєчасне оновлення при зміні умов зовнішнього середовища.

2. Затвердження форм договорів теплопостачання. Організація і розвиток договірних відносин між теплопостачальним підприємством (у цьому розділі використовується прийнятий у законодавстві термін «енергопостачальна організація») і споживачами теплової енергії безпосередньо пов'язані із забезпеченням якісного теплопостачання. Підготовка форм договорів повинно відбуватися за такими принципами:

- прозорості – кожен стейкхолдер повинен отримати право знайомитися з особливостями підготовки такого документу;
- доступності для розуміння клієнтами, які не мають достатньо кваліфікованих фахівців у сфері теплопостачання;
- інформативності – приведення в договорі всієї необхідної інформації, включаючи методику розрахунку відпустки теплової енергії;
- рівнозначності прав, обов'язків і відповідальності енергопостачальної організації і клієнтів;
- соціальної відповідальності – установки мінімальних тарифів, відповідності розрахунків фактичному споживання теплової енергії, розширення можливостей енергозбереження абонентом.

Структура чинних договорів теплопостачання має суттєві відмінності в різних енергопостачальних організаціях. Однак у всіх з них присутні

положення, які можна розподілити за такими розділами:

- 1) предмет договору,
- 2) права і обов'язки енергопостачальної організації,
- 3) права і обов'язки абонента,
- 4) облік теплової енергії і контроль теплоспоживання,
- 5) розрахунки за користування тепловою енергією,
- 6) відповідальність сторін.

Зазначимо, що такі договори мають бути укладені з кожним клієнтом теплопостачального підприємства. І міська рада має стояти на захисті прав кожного споживача (клієнта).

3,4. Розробка тарифної політики та затвердження тарифів на теплову енергію та відповідні послуги для різних категорій споживачів, оперативний контроль за якістю теплопостачання.

Використання ефективної тарифної політики підвищує зацікавленість теплопостачального підприємства в енергозбереженні та зниженні собівартості теплової енергії. Однак зниження собівартості не обов'язково супроводжується підвищенням якості теплопостачання. Таким чином завдання місцевої ради полягає в тому, щоб організувати економічне стимулювання діяльності підприємства щодо підвищення зазначених показників якості за умов мінімізації тарифів на теплопостачання. Отже, місцева рада має встановити залежність між обсягом прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, і значенням показників якості, що визначається, у тому числі, і на основі моніторингу рівня задоволеності споживачів отриманими послугами.

Також важливим завдання місцевої ради є забезпечення сегментування ринку теплопостачання. У класичному розумінні під сегментуванням розуміється виділення в межах ринку чітко позначених груп споживачів, що розрізняються за своїми потребами, характеристиками чи поведінкою, для обслуговування яких можуть знадобитися певні товари або маркетингові комплекси. Основною метою сегментування є визначення специфічних

цільових сегментів ринку, робота на яких дасть найбільший економічний ефект. При виборі враховуються як характеристики сегментів, так і наявність в них конкуруючих товарів або послуг [40, с.32].

Для теплопостачального підприємства, що є суб'єктом природної монополії, сегментування несе дещо інший сенс, що визначається в першу чергу обов'язковістю забезпечення тепловою енергією всіх споживачів, які виявляють бажання і мають можливість підключитися до системи централізованого теплопостачання. Крім того, основний товар теплопостачального підприємства – тепла енергія – не має гнучкої специфікації для окремих груп споживачів. Тому стосовно до теплопостачання можна дати таке визначення: сегментування ринку теплопостачання – це поділ ринку на чітко позначені групи споживачів, що розрізняються за своїми характеристиками і вимагають використання маркетингових комплексів у рамках основних стратегічних напрямків теплопостачального підприємства. Таке сегментування має відбуватися в тісній співпраці місцевої ради з теплопостачальним підприємством.

Для виділення сегментів ринку теплопостачання необхідно визначити оптимальний рівень сегментування. Рівень сегментування визначає, наскільки детально підприємство буде враховувати специфічні особливості окремих споживачів або їх груп. Підвищення рівня сегментування означає тісніший взаємозв'язок підприємства зі споживачем теплової енергії, проте одночасно з цим зростає рівень витрат підприємства на проведення маркетингових досліджень, розробку специфічних маркетингових комплексів і організацію роботи з виділеними сегментами ринку.

5. Контроль за інформаційним забезпеченням споживачів. Зазначене передбачає організацію опитувань на рівні територіальної громади щодо визначення поінформованості споживачів щодо діяльності підприємства, проведення зовнішнього моніторингу якості послуг, що надаються. Місцева рада повинна створити систему збору інформації про ступінь задоволеності споживачів послугами комунальних підприємств. Ступінь задоволеності

споживача залежить від того, якою мірою вона відповідає його очікуванням. На задоволення впливають три основні чинники: рівень очікування споживача, якість послуг теплопостачального підприємства за оцінкою споживача, фактична якість послуг теплопостачального підприємства. Для визначення рівня очікування споживача необхідно знати ставлення клієнтів до:

1. Можливості тимчасового зниження якості теплової енергії, що визначається температурою і тиском теплоносія. Допустимі ступінь і рівень такого зниження.

2. Тарифів на теплову енергію. Думка споживача про можливість зниження тарифу силами теплопостачального підприємства або силами органів державного або комунального управління.

3. Системи розрахунків за теплову енергію, що використовується теплопостачальним підприємством. Основні переваги споживача щодо функціонування системи розрахунків.

4. Рівня обслуговування технічних і економічних персоналом підприємства. Очікування споживача від методів і якості роботи персоналу.

5. Можливості отримання додаткових послуг.

Для визначення задоволеності споживачів наданими їм послугами необхідно отримати споживчу оцінку послуг підприємства в таких сферах, як загальна задоволеність роботою теплопостачального підприємства; якість теплопостачання (перерви в теплопостачанні, зниження параметрів по температурі, зниження параметрів по тиску); система розрахунків за теплову енергію (гнучкість системи розрахунків, точність розрахунків, зручність для споживача); обслуговування споживачів (технічним персоналом, економічним персоналом, іншими працівниками тощо), надійність теплопостачання.

Крім інформації про очікування і оцінок якості продукції та послуг, підприємство повинно мати уявлення про їх фактичну якість, яке може

відрізнятися від суб'єктивних оцінок споживачів теплової енергії. Унаслідок технологічних особливостей теплопостачання якість теплопостачання залежить не тільки від постачальника теплової енергії (стану його виробничих потужностей, тепломереж тощо), а й від стану і якості експлуатації тепловикористовуючих пристроїв, що знаходяться у власності споживачів.

6. Проведення фінансового і технологічного аудиту діяльності теплопостачального підприємства, оцінка ефективності його діяльності

Зазначений аудит має проходити на постійній основі. Його проведення можливо забезпечити як силами органів місцевого самоврядування, так і за допомогою незалежних експертів. Одним із головних завдань такого аудиту є оцінка ефективності діяльності підприємства і розробка пропозицій щодо її підвищення. Методичні засади економічної ефективності діяльності теплопостачальних підприємств будуть розглянуті нижче.

У межах чинного законодавства існує ряд можливостей налагодження партнерських відносин із більшістю існуючих стейкхолдерів. Механізмами побудови таких відносин є такі:

1. Створення колегіального органу управління комунальним теплопостачальним підприємством у сфері теплопостачання (наприклад, наглядової ради). Такий орган доцільно формувати з представників структурних підрозділів місцевої ради (у містах, це можуть бути представники фінансового управління, управління комунального майна, житлово-комунального господарства тощо), місцевих державних адміністрацій, експертів, науковців, а також представників бізнесу та громадськості. Даний орган можна наділити повноваженнями по визначенню стратегії і перспектив розвитку підприємства, контролю за витрачанням коштів, наданню послуг, затвердженню звітів про результати господарської діяльності, призначення і звільнення від посади керівників підприємства тощо.

2. Перехід на контрактні відносини керівників теплопостачальних

підприємства з місцевою радою. Так, місцева рада (повинна укласти і щорічно оновлювати контракти з керівниками відповідних комунальних підприємств, в яких повинні бути прописані зобов'язання керівників не тільки щодо підвищення ефективності роботи, підвищення якості теплопостачання, зниження собівартості виробництва і розподілу теплової енергії, а й щодо налагодженню і підтримки комунікацій з усіма стейкхолдерами.

3. Використання механізмів економічного стимулювання. Даний напрямок дозволяє підвищувати ефективність комунікацій теплопостачальних підприємств зі стейкхолдерами через надання певних пільг (зокрема, по оренді землі, майна тощо) у разі реалізації певної програми, спрямованої на покращання взаємодії зі стейкхолдерами (насамперед, громадськими організаціями, організаціями співвласників багатоповерхових будинків, органами самоорганізації населення тощо).

4. Упровадження системи маркетингу відносин зі стейкхолдерами. Маркетинг відносин – це процес створення, підтримки і розширення міцних, повноцінних відносин зі споживачами та іншими партнерами підприємства [79, с. 561]. Для ефективно організації маркетингу відносин теплопостачальне підприємство має перейти на відповідальний рівень відносин зі стейкхолдерами. На цьому рівні підприємство має періодично збирати інформацію про їх потреби і проблеми, ініціативи тощо. Зібрана інформація повинна використовуватися для підвищення ефективності надання споживачам необхідного рівня якості, прогнозування їх потреб, змін у зовнішньому середовищі тощо.

Найбільш доцільним рівнем маркетингу відносин в теплопостачанні є встановлення партнерських відносин. Вони потрібні для реалізації програм з енергозбереження, впровадження обліку теплової енергії і багатьох інших заходів. Реалізація принципів маркетингу відносин з усіма стейкхолдерами може вимагати занадто великих витрат ресурсів підприємства, головним чином фінансових і робочого часу. Тому необхідно провести класифікацію

стейкхолдерів і виявити тих, для яких реалізація маркетингу відносин буде найбільш економічно ефективною.

Після вибору цільових секторів підприємство повинно приступити до впровадження управління взаємовідносинами, що включає наступні етапи:

1. Виділення ключових стейкхолдерів, з якими управління взаємовідносинами є найбільш вигідним.
2. Закріплення за кожним ключовим стейкхолдером (групою стейкхолдерів) представника теплопостачального підприємства. Розподіл стейкхолдерів можливий за територіальною або певною іншою ознакою.
3. Визначення функцій для представників підприємств у відносинах зі стейкхолдерами. Визначається перелік відносин, а також додаткові права і обов'язки представника, необхідні для їх налагодження.
4. Розробка планів налагодження відносин із ключовими стейкхолдерами. На початковому етапі необхідно виробити перспективні плани розвитку відносин на термін до 3 – 5 років. Крім того, в рамках перспективних планів повинні розроблятися короткострокові плани на термін до одного року, а також поточні щомісячні плани конкретних заходів.
5. Організація контролю за впровадженням і розвитком маркетингу відносин. Такі функції доцільно покласти на одного із заступників керівника підприємства, який відповідає за взаємодію з громадськістю. На нього ж можна покласти функції зі створення та організації діяльності для залучення стейкхолдерів для вирішення таких проблем, як бездогівірне споживання, заборгованість тощо. Учасники таких групи повинні знати, що вони можуть розраховувати на інформаційну та організаційну підтримку керівництва. Обов'язковою інформацією, яку також має представити керівництво, є цілі діяльності такої групи, термін її роботи, а також критерії, за якими буде оцінюватися результативність роботи групи

щодо вирішення проблеми або поставлених завдань.

В особливих випадках такої групі необхідно надати офіційний статус. Нормативне забезпечення повинно включати наступне:

1. Положення про робочу групу. У положенні визначається опис функцій членів групи, їх прав і обов'язків. Найбільш важливим пунктом положення є повноваження групи.

2. Наказ про створення робочої групи. У наказі зазначається проблема, критерії оцінки результативності, розмір матеріального стимулювання, склад групи, керівник групи, персональний склад, відповідальний з контролю за діяльністю групи. До складу таких груп необхідно обов'язково включити представників профільних структурних підрозділів керівників підприємства. У наказі також дається припис керівникам функціональних підрозділів організувати роботу таким чином, щоб члени таких робочих груп могли отримувати необхідну інформацію.

Реалізація принципів управління взаємовідносинами може потребувати занадто великих витрат ресурсів підприємства, головним чином фінансових і робочого часу. Тому необхідно провести систематизацію і оцінку стейкхолдерів і виявити тих, з якими співпраця дасть найбільший економічний ефект. Після аналізу і ранжування стейкхолдерів підприємство повинно приступити до управління взаємовідносинами, що включає наступні етапи:

1. Виділення ключових стейкхолдерів, для яких управління взаємовідносинами найбільш вигідно.
2. Закріплення за кожним ключовим стейкхолдером представника теплопостачального підприємства.
3. Визначення функцій для працівників підприємств, які встановлюють відносини з клієнтами та іншими стейкхолдерами. Визначається перелік механізмів співпраці, а також додаткові права і обов'язки представника, необхідні для налагодження партнерських відносин.
4. Розробка планів, методів і заходів формування відносин. На

початковому етапі необхідно виробити перспективні плани розвитку відносин на термін до 3-5 років. Крім того, в рамках перспективних планів повинні розроблятися короткострокові плани на термін до одного року, а також поточні щомісячні плани конкретних заходів.

5. Організація контролю за впровадженням і розвитком менеджменту взаємовідносин.
6. Оцінка ефективності маркетингових і стейкхолдерських механізмів. Оцінка ефективності описаних вище механізмів є складним завданням, оскільки сильно впливають ситуаційні особливості.

На представленому рис. 1.4 показано, що серед головних завдань роботи зі стейкхолдерами є їх систематика і оцінювання (потенціалу, можливостей, впливу).



Рис. 1.4. Методичне забезпечення та операційна схема організації роботи зі стейкхолдерами (розроблено автором).

Відносини вибудовуються на основах «оперативного плану взаємодій», а управління процесом - інформаційно визначається в структурі показників та характеристик «Банку даних». Система управління підприємства перебудовується таким чином, щоб окремі структурні ланки мали свої конкретні функції і завдання. Рекомендовано використання системи стимулів та санкцій.

Таким чином, встановлення партнерських зв'язків із стейкхолдерами та досягнення довгострокового успіху корпоративних суб'єктів за рахунок зниження або усунення бар'єрів між підприємством та зацікавленими сторонами демонструє проактивну позицію підприємства та фокусує увагу на побудові системи взаємозалежних відносин із пріоритетними групами зацікавлених сторін. Як підкреслює Камишникова Е.В. такий підхід до стейкхолдер-менеджменту, який ґрунтується на взаємодії між групами впливу та суб'єктом господарювання і спрямований на досягнення спільної мети, називається колабораційним [60].

У рамках цього підходу поняття «забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами комунальних теплопостачальних підприємств» доцільно розглядати 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.

Основні інструменти взаємодії із стейкхолдерами наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні інструменти та результати взаємодії (колаборації) за ключовими групами стейкхолдерів у сфері тепlopостачання

Ключові групи стейкхолдерів у сфері тепlopостачання	Інструменти взаємодії в рамках повноважень	Результати взаємодії
Кабінет Міністрів України	розробка та реалізація державної політики у сфері тепlopостачання; координацію діяльності міністерств, інших центральних органів виконавчої влади у сфері розробки державних (міждержавних, регіональних) цільових програм розвитку систем тепlopостачання, довгострокове прогнозування споживання теплової енергії, нормативно-правових актів щодо формування цін на теплову енергію; організація здійснення контролю та обліку в цій сфері; вирішення інших питань у сфері тепlopостачання відповідно до законів України	підвищення ефективності взаємодії щодо реалізації державної політики у сфері тепlopостачання
Міністерства, інші уповноважені центральні органи виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізацію державної політики у сфері ЖКГ	формування та реалізація державної політики у сфері тепlopостачання, розробленні державних цільових програм, довгострокового прогнозування споживання теплової енергії з погодженням цих розробок з центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері житлово-комунального господарства	підвищення ефективності взаємодії щодо реалізації державної політики у сфері тепlopостачання
Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації у сфері тепlopостачання	розробка і реалізація місцевих програм та участь у розробленні і реалізації державних цільових програм у цій сфері; погодження діяльності у сфері тепlopостачання з органами місцевого самоврядування та центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері ЖКГ; забезпечення виконання правил і норм у сфері тепlopостачання; здійснення контролю за забезпеченням споживачів населених пунктів тепловою енергією	підвищення ефективності взаємодії щодо реалізації місцевих програм у сфері тепlopостачання, створення умов для залучення інвестицій у розвиток та технічне оновлення систем
Місцеві органи виконавчої влади або органи місцевого самоврядування	регулювання діяльності суб'єктів відносин у сфері тепlopостачання в межах, віднесених до відання відповідних рад; затвердження місцевих програм розвитку у сфері тепlopостачання, участь у розробці та впровадженні державних і регіональних програм у цій сфері; затвердження з урахуванням вимог законодавства у сфері тепlopостачання проектів містобудівних програм, генеральних планів забудови населених пунктів, схем тепlopостачання та іншої містобудівної документації; здійснення контролю за забезпеченням споживачів тепловою енергією відповідно до нормативних вимог; погодження на розміщення в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці нових або реконструкцію діючих об'єктів тепlopостачання та сприяння розвитку систем тепlopостачання на відповідній території; встановлення для всіх категорій споживачів тарифів на теплову енергію і тарифів на виробництво теплової енергії (крім тарифів на теплову енергію, вироблену на теплоелектроцентралях, теплоелектростанціях, атомних електростанціях та когенераційних установках) у порядку і межах, визначених законодавством; щоквартальне оприлюднення встановлених для всіх категорій споживачів тарифів на теплову енергію; перегляд за власною ініціативою та/або за зверненням суб'єкта господарювання тарифів на теплову енергію; погодження інвестиційних програм стосовно об'єктів тепlopостачання, що перебувають у комунальній власності	підвищення ефективності взаємодії щодо реалізації місцевих програм у сфері тепlopостачання, створення умов для залучення інвестицій у розвиток та технічне оновлення систем тепlopостачання
Центральний орган виконавчої влади з державного енергетичного	державний нагляд (контроль) за тепловими, тепловикористальними установками і мережами суб'єктів електроенергетики та споживачів енергії щодо дотримання вимог нормативно-правових актів, нормативних документів з питань технічної експлуатації енергетичного обладнання	підвищення ефективності взаємодії щодо державного нагляду (контролю) дотримання вимог

Ключові групи стейкхолдерів у сфері теплопостачання	Інструменти взаємодії в рамках повноважень	Результати взаємодії
нагляду	споживачів енергії та суб'єктів електроенергетики, випробування та ремонту енергоустановок і мереж, режимів постачання та споживання електричної і теплової енергії, виконання робіт з проектування енергоустановок і мереж та підтвердження їх готовності до роботи, що є допоміжними заходами для забезпечення сталого функціонування об'єднаної енергетичної системи України	нормативно-правових актів з питань технічної експлуатації енергетичного обладнання
Національна Комісія регулювання енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП)	розробка методики розрахунків тарифів на виробництво теплової енергії та плати за її транспортування та постачання; забезпечення проведення єдиної тарифної політики у сфері теплопостачання; ліцензування господарської діяльності з виробництва теплової енергії (крім виробництва теплової енергії на установках з використанням нетрадиційних або поновлюваних джерел енергії), розроблення і затвердження методології (порядку) формування тарифів на теплову енергію для суб'єктів природних монополій та суб'єктів господарювання на суміжних ринках; встановлення тарифів на теплову енергію суб'єктам природних монополій у сфері теплопостачання; здійснення загального контролю за додержанням ліцензійних умов; розгляд справ про порушення ліцензійних умов і за результатами розгляду прийняття рішень у межах своїх повноважень; захист прав споживачів; інформування громадськості про свою роботу	підвищення ефективності взаємодії щодо формування тарифів на теплову енергію у сфері теплопостачання для суб'єктів природних монополій та суб'єктів господарювання на суміжних ринках, ліцензування господарської діяльності з виробництва теплової енергії
Теплопостачальні організації - суб'єкти господарської діяльності з постачання споживачам теплової енергії	укладання договори купівлі-продажу теплової енергії із споживачами, забезпечують надійне постачання обсягів теплової енергії відповідно до умов договору та стандартів; мають право на відшкодування збитків у разі наявності порушень у роботі теплового обладнання споживача, що призвели до перебоїв у технологічному процесі теплопостачання; обмежувати або припиняти постачання теплової енергії споживачам після письмового попередження, надісланого не пізніше ніж за три робочі дні, в разі заборгованості за спожитою теплову енергію в порядку, встановленому законодавством; видавати дозволи та технічні умови на підключення споживачів до розподільчих теплових мереж; мають право безперешкодного доступу до теплового обладнання та вузлів обліку	трансфер технологій, посилення інформаційного обміну
Споживачі або суб'єкти теплоспоживання (фізичні або юридичні особи) за категоріями: населення; бюджетні установи; релігійні організації, інші споживачі	використовують теплову енергію на підставі договору на постачання теплової енергії; мають право вибирати (змінювати) теплопостачальну організацію, якщо це технічно можливо; повинні щомісячно здійснювати оплату теплопостачальній організації за фактично отриману теплову енергію	підвищення якості надання послуги постачання теплової енергії, забезпечення надійності теплопостачання, підвищення рівня задоволеності споживачів, підвищення лояльності споживачів, підвищення рівня їх платіжної дисципліни, підвищення рівня обізнаності споживачів
Постачальники енергоресурсів (газопостачальні підприємства)	укладання договорів на постачання природного газу	підвищення ефективності взаємодії щодо постачання енергоресурсів
Власники (балансоутримувачі) будинку, групи будинків, житлового комплексу	утримують на балансі відповідне майно і укладають договори купівлі-продажу теплової енергії з теплогенеруючою або теплопостачальною організацією, а також договори на надання житлово-комунальних послуг з кінцевими споживачами	підвищення ефективності взаємодії щодо укладання договорів купівлі-продажу теплової енергії
Теплогенеруючі організації -	мають у своїй власності або користуванні теплогенеруюче обладнання та виробляють теплову	підвищення ефективності взаємодії

Ключові групи стейкхолдерів у сфері теплопостачання	Інструменти взаємодії в рамках повноважень	Результати взаємодії
суб'єкти господарської діяльності	енергію, укладають договори купівлі-продажу теплової енергії із споживачами; мають право на відшкодування збитків у разі наявності порушень у роботі теплового обладнання споживача, що призвели до перебоїв у технологічному процесі теплопостачання; забезпечують надійне постачання обсягів теплової енергії відповідно до умов договору та стандартів; обмежувати або припиняти постачання теплової енергії споживачам після письмового попередження, надісланого не пізніше ніж за три робочі дні, в разі заборгованості за спожиту теплову енергію в порядку, встановленому законодавством; видавати дозволи та технічні умови на підключення споживачів до розподільчих теплових мереж; мають право безперешкодного доступу до теплового обладнання та вузлів обліку	щодо виробництва теплової енергії
Теплотранспортуючі організації - суб'єкти господарської діяльності	здійснюють транспортування теплової енергії, укладають договори купівлі-продажу теплової енергії із споживачами; мають право на відшкодування збитків у разі наявності порушень у роботі теплового обладнання споживача, що призвели до перебоїв у технологічному процесі теплопостачання; забезпечують надійне постачання обсягів теплової енергії відповідно до умов договору та стандартів; обмежувати або припиняти постачання теплової енергії споживачам після письмового попередження, надісланого не пізніше ніж за три робочі дні, в разі заборгованості за спожиту теплову енергію в порядку, встановленому законодавством; видавати дозволи та технічні умови на підключення споживачів до розподільчих теплових мереж; мають право безперешкодного доступу до теплового обладнання та вузлів обліку	підвищення ефективності взаємодії щодо транспортування теплової енергії
Теплосервісні організації - суб'єкти господарської діяльності	здійснюють технічне обслуговування засобів виробництва, транспортування та споживання теплової енергії	підвищення якості надаваних послуг
Органи самоорганізації населення та членів правлінь об'єднань співвласників багатоквартирних будинків, житлово-будівельних кооперативів, молодіжних житлових комплексів тощо	беруть участь в обговоренні стану та планів, проектів розвитку, реформування житлово-комунального господарства відповідного населеного пункту	підвищення репутації бізнесу, зниження екологічних ризиків, розширення клієнтської бази
Фінансові організації у тому числі міжнародні (уповноважені банки)	здійснюються згідно з умовами договорів зарахування коштів міжнародних фінансових організацій, іноземних державних установ або коштів, залучених відповідно до міжурядових договорів, або коштів у вигляді кредитів (позик, грантів), або коштів, залучених державою чи суб'єктами господарювання у сфері теплопостачання під державні чи місцеві гарантії, на спеціальні рахунки для кредитних коштів суб'єктів господарювання у сфері теплопостачання, відкриті банками в національній чи іноземній валюті, та використання таких коштів для підготовки та виконання інвестиційних програм (заходів) у відповідній сфері	підвищення ефективності взаємодії щодо підготовки та виконання інвестиційних програм

Взаємна відповідальність суб'єктів відносин у сфері теплопостачання за якісне постачання теплової енергії та своєчасна її оплата обумлюють доцільність виокремлення маркетингової складової щодо роботи зі споживачами із визначенням рівню 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.

Комунальні теплопостачальні підприємства 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.

1.3. Систематизація факторів, що впливають на діяльність комунальних теплопостачальних підприємств

Виходячи з результатів дослідження, доцільно зробити висновок, 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.

Різке зростання собівартості послуг підприємства та аварійність тепломереж і устаткування породили систему проблем, серед яких:

1) Обмежені фінансові ресурси для підтримання в належному стані і системного оновлення матеріально-технічної бази теплового господарства,

брак дієвих механізмів впливу на рівень заробітної плати, що неминуче призводить до відтоку висококваліфікованих кадрів.

2) Незадовільний технічний стан внутрішньобудинкових систем теплопостачання окремих житлових будинків.

3) Самовільне втручання споживачів у проектні рішення внутрішньобудинкових мереж теплопостачання, що призводить до їх розбалансування.

4) Українська бюрократизована процедура взаємодії Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, з підприємствами комунальної теплоенергетики.

5) Недосконала та тривала процедура перегляду тарифів національним регулятором навіть при підвищенні цін на складові собівартості теплової енергії, мінімальних гарантіях в оплаті праці, які регулюються державою та самою НКРЕКП, що призводить до збитків підприємств теплоенергетики.

6) Чинне законодавство зобов'язує підприємство протягом опалювального сезону забезпечувати безперебійне надання послуг населенню незалежно від рівня розрахунків. Тому підприємство не має можливості (у тому числі технічної) застосовувати такий дієвий і дисциплінуючий захід впливу на споживачів як припинення надання послуг теплопостачання боржникам, що значною мірою зумовлює зростання заборгованості населення.

7) Відсутність на державному рівні єдиного підходу для подолання кризового становища щодо боргів за спожиті послуги ЖКГ та законодавчо врегульованого порядку нарахування й стягнення пені за несвоєчасну сплату послуг.

8) У 2018 році сталося 5 випадків викрадення / пошкодження вузлів комерційного обліку теплової енергії житлових будинків.

Система зв'язків і контактів теплопостачального підприємства обумовлено його виробничою структурою як господарюючого суб'єкта,

позицією на ринку та суб'єктивними умовами діяльності. При розгляді відношень в зовнішньому середовищі враховуються такі методологічні позиції:

- базові характеристики, що є спільними для різних підприємств галузі;
- відмінності, що визначаються специфікою регіону;
- відмінності в динаміці розвитку;
- відмінності в управлінні, в т.ч. характерні в історичному ставленні і в частині відношення до інновацій.

Інноваційний розвиток і навіть розвиток в розумінні простого відтворення і збереження надійності теплопостачання, в реальних умовах дійсності пов'язаний з значним масивом протиріч, невідповідностей і недоліків. Визначимо цей комплекс як «фактор супротиву» і змоделюємо його складові (рис. 1.5).

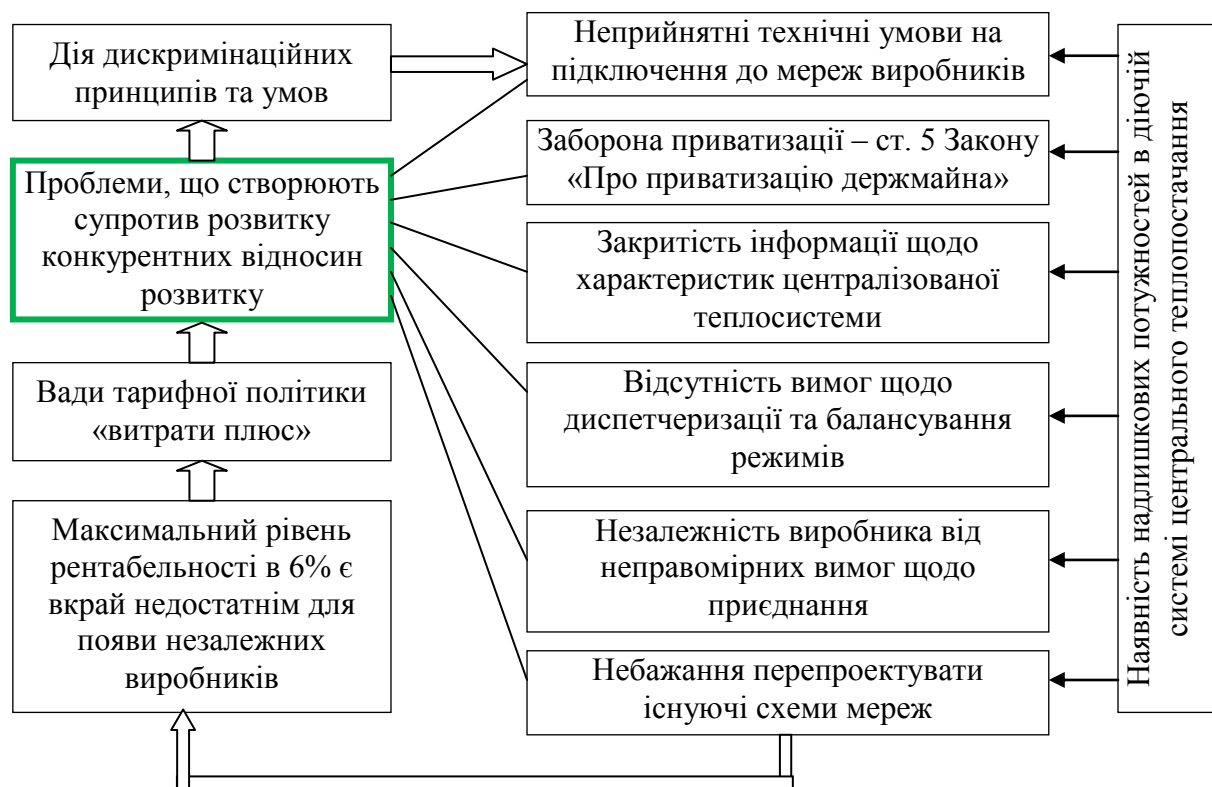


Рис. 1.5. Група факторів супротиву розвитку.

В центрі уваги розміщуємо вкрай низький рівень конкурентних відносин в галузі. Ситуація доповнюється ще двома факторами: незахищеність виробника, непередбаченість державного регулювання. В сучасних умовах

питання стейкхолдерів в масштабах державної політики практично не розглядається і з інвестиційним кліматом навіть не пов'язується.

З урахуванням визначеного об'єкту дослідження, а саме комунальних теплопостачальних підприємств, проводимо уточнення характеру, умов і можливостей впровадження вищезазначеного підходу (стейкхолдерівського) до маркетингової діяльності на таких підприємствах. Якщо використовувати традиційний підхід, то визначення особливостей попиту і пропозиції стає ключовим моментом маркетингової політики теплопостачального підприємства. На ринках теплопостачання характеристики попиту та пропозиції мають суттєві особливості.

Чинники зовнішнього середовища є важливими, оскільки кожне комунальне підприємство як відкрита система залежить від поставок ресурсів, енергії, кадрів тощо.

При монопольному ринку, коли окреме підприємство є єдиним виробником товару (послугу) на певній території, крива попиту на її товар збігається з кривою ринкового попиту, а зміна обсягів продукції, що випускається тісно пов'язане з її ціною [113, с. 121]. Однак, на ринках теплопостачання характеристики попиту та пропозиції мають суттєві особливості.

Короткостроковий попит на теплову енергію (протягом опалювального сезону) в системі централізованого теплопостачання (СЦТ) фіксований і жорстко прив'язаний до конкретної системи.

Це обумовлено декількома причинами:

1. Обсяг теплоспоживання значною мірою визначається кліматичними умовами.
2. Централізоване теплопостачання є сферою природної монополії.
3. Їх суб'єкти не мають права відмовлятися від укладання договору з окремими споживачами на виробництво (реалізацію) товарів при наявності у суб'єкта природної монополії можливості зробити (реалізувати) такі товари [133, ст.10].

4. Тарифи на теплопостачання в Україні регулюються державою і встановлюються рішенням національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) [133].

При цьому відповідно до обмежень чинного законодавства, теплопостачальне підприємство, яке є монополістом на ринку, не мають можливості припиняти свою діяльність або зменшувати обсяг постачання теплової енергії [133, ст. 18]. Таким чином можна сформулювати три основні стратегічні напрямки діяльності комунальних теплопостачальних підприємств, які забезпечуватимуть рентабельність їхньої роботи :

- активізація роботи з споживачами в напрямку зниження обсягу неплатежів;

- зниження фактичного споживання тепла і наближення його до платоспроможному попиту шляхом реалізації спільно зі споживачами енергозберігаючих заходів;

- зниження собівартості виробництва тепла;

- залучення на роботу кваліфікованого персоналу, зокрема, управлінського, який здатний реалізовувати зазначені завдання.

Для теплопостачального підприємства, що, як правило в Україні, є суб'єктом природної монополії, сегментування має свою специфіку, що визначається в першу чергу обов'язковістю забезпечення тепловою енергією всіх споживачів, які виявляють бажання і мають можливість підключитися до системи централізованого теплопостачання. Крім того, основний товар теплопостачального підприємства – тепла енергія – не відрізняється гнучкою специфікацією для окремих груп споживачів.

Напрямки споживання теплової енергії включають теплопостачання житлових об'єктів, публічного сектора, соціального сектора і промислово-комерційного сектора.

За організаційною формою споживачів, які відносяться до групи житлових об'єктів, можна розділити на такі групи:

- мешканці приватних будинків;
- мешканці багатоповерхових будинків;
- житлові кооперативи і об'єднання співвласників багатоквартирних будинків.

- відомчі житлові об'єкти.

Публічний сектор включає усі органи влади, а також комунальні підприємства, які розташовані на відповідній території.

Визначення соціального сектора є досить складним завданням. Основною його відмінністю є абсолютна необхідність об'єктів соціального сектора для життєдіяльності громади. У соціальний сектор входять об'єкти освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури, а також науково-дослідні центр, комунальне господарство і підприємства громадського транспорту.

Виробничо-комерційний сектор включає всі підприємства і організації, що здійснюють комерційну діяльність з метою отримання прибутку і не входять ні в один з трьох описаних вище секторів. На нижчому рівні даний сегмент можна розділити відповідно до сфер діяльності комерційних підприємств: промисловість, торгівля, громадське харчування тощо, в залежності від ринку конкретної території.

Однією з найважливіших характеристик, що мають принципове значення при сегментації ринку теплопостачання, є джерело фінансування споживача теплової енергії: державний бюджет, обласний /районний бюджет, міський бюджет, комерційна діяльність, змішана форма фінансування.

Четверта ознака сегментації – залежно від тарифу на теплову енергію. Згідно з Постановою Кабінету Міністрів тарифи окремо встановлюються для таких категорій споживачів:

- населення;
- бюджетні установи;
- релігійні організації (крім обсягів, що використовуються для провадження виробничо-комерційної діяльності);

– інші споживачі [133].

Тарифи для кожної категорії споживачів визначаються на підставі економічно обґрунтованого розподілу витрат, пов'язаних з виробництвом, транспортуванням та постачанням теплової енергії.

При цьому зауважимо, що основою для роботи з усіма категоріями споживачів є маркетингова інформація.

На ринку теплопостачання в Україні даний підхід непридатний з наступних причин:

1. Рентабельність виробництва теплової енергії законодавчо фіксується на певному рівні.
2. Теплопостачальне підприємство зобов'язане обслуговувати всіх споживачів, для підключення яких є технологічні можливості і які виявляють відповідне бажання.
3. Розірвання договору теплопостачання внаслідок неоплати за теплову енергію ускладнено внаслідок значних законодавчих, політичних та соціальних обмежень.

За основу визначення зовнішнього середовища можна взяти слова Д. Белла: «Зовнішнє середовище підприємства включає такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, релевантні до операцій організації» [212]. Всі наведені фактори безпосередньо впливають на операції підприємства. Таким чином «зовнішнє середовище» включає широкий спектр чинників – економічні умови, споживачів, профспілки, конкуруючі організації, природні фактори, законодавство та інші складові. Ці взаємопов'язані чинники впливають на функціонування підприємства, на його виробничу, інноваційну, комерційну, фінансову діяльність. Зовнішнє середовище і підприємство не просто співіснують, вони взаємодіють найактивнішим чином і взаємопроникають.

Реакція підприємства на фактори прямого і непрямого впливу різна. У разі зміни в факторах прямого впливу підприємство може реагувати двояко:

воно може перебудувати внутрішнє середовище і почати як політику активного пристосування, так і політику протидії. До факторів непрямого впливу підприємство змушене максимально пристосовувати свої внутрішні змінні – цілі, завдання, структуру, технологію, персонал тощо.

Також важливим є і аналіз чинників внутрішнього середовища, до яких можна віднести такі, як наявність загальних цілей, цінностей, ресурсів, особливості поділу праці, професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу, структурно-функціональне, комунікаційне, технологічне забезпечення діяльності, організаційну культуру тощо. Узагальнено ці чинники наведено на рис. 1.6.

Таким чином комунальні теплопостачальні підприємства є соціотехнічними системами, внутрішні чинники функціонування яких поділені на об'єктивні і суб'єктивні.

До групи об'єктивних параметрів внутрішнього середовища можна віднести структуру, цілі, завдання, технології, фінансову систему, інформаційну систему, стратегію, бізнес-процеси, персонал та ін.

До групи суб'єктивних факторів, що визначаються характеристиками і відносинами людей в організації, необхідно віднести спільні цінності, стиль управління організації, вміння і навички персоналу, організаційну культуру організації тощо.

Найбільш значущими внутрішніми чинниками, що впливають на діяльність теплопостачальних підприємств з представлених на рис. 1.6 є цілі, завдання, структура, технології і персонал підприємства.

Цілі підприємства – це конкретні кінцеві стани системи або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом [71].

Всебічно обґрунтована мета (цілі) виступають організуючим фактором прийняття будь-якого управлінського рішення. Мета визначає провідний напрям діяльності підприємства. Тому мета повинна бути конкретною, об'єктивною, реальною, припускати дії, мати відповідний вимір.

Цілі поділяються на короткострокові, проміжні, довгострокові (за

черговістю досягнення), стратегічні; великі і малі (за критерієм витрат ресурсів), конкуруючі, незалежні і додаткові.

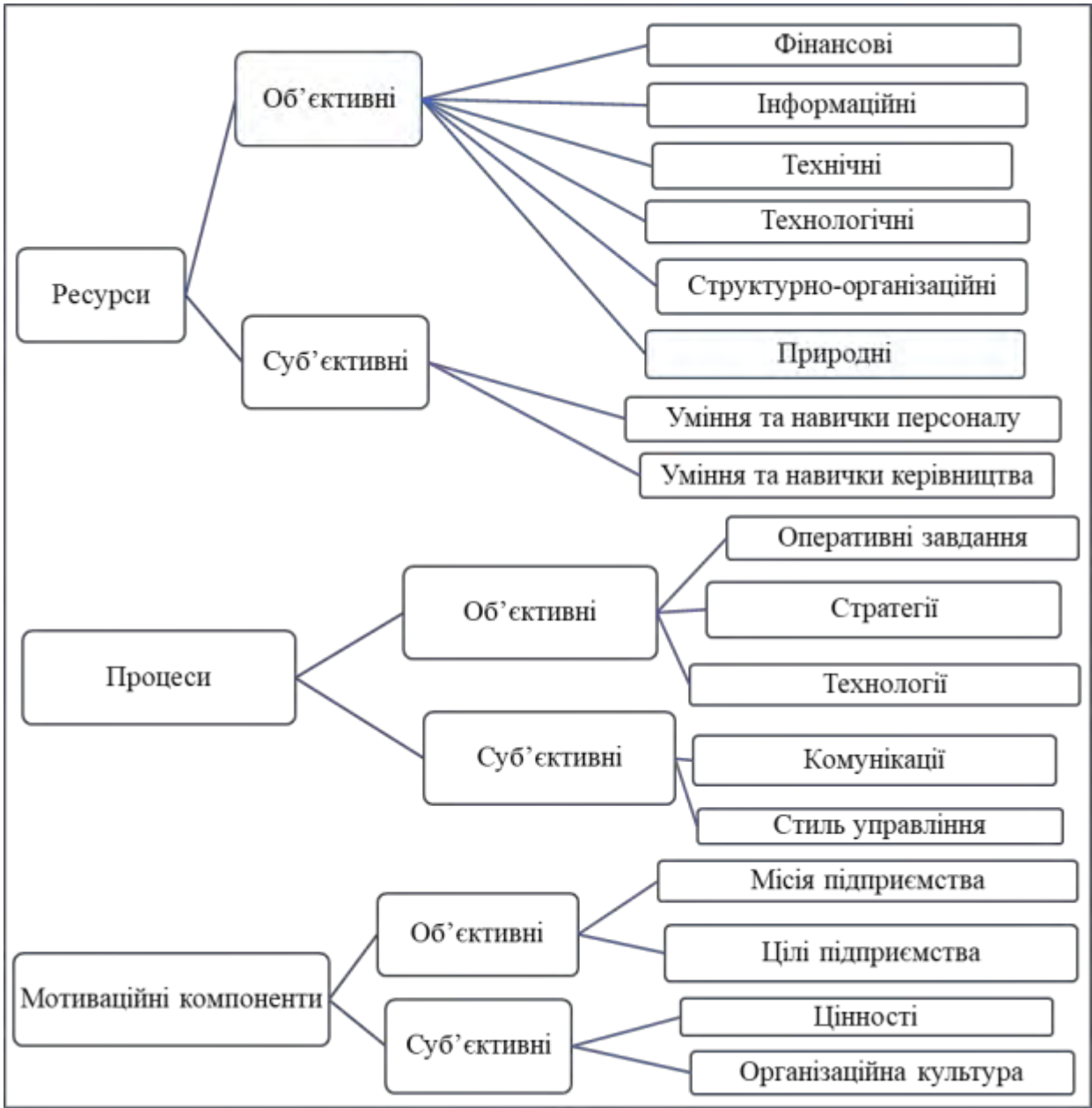


Рис.1.6. Чинники внутрішнього середовища організації

Класифікація цілей дозволяє встановлювати пріоритети, одним цілям віддавати перевагу, а інші - відкласти. Залежно від зміни умов,можливостей, усвідомлених результатів цілі можуть залишатися тими ж, коригуватися або змінюватися. Нові цілі з'являються також унаслідок аналізу маркетингової інформації, попередніх рішень.

До досягнення великих і складних цілей йдуть поступово, починаючи з тих, які мають найбільший пріоритет. При цьому фіксують досягнення проміжних цілей.

Важливим напрямком поділу праці в організації є формулювання завдань. Завдання – це запропонована робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом в заздалегідь обумовлені терміни. Завдання традиційно діляться на три категорії за видами робіт: робота з людьми, робота з предметами, робота з інформацією [197, с. 92].

Структура організації – це логічний взаємозв'язок і взаємозалежність рівнів управління і підрозділів, побудована в формі, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації. Структура організації закріплює горизонтальний і вертикальний розподіл праці в ній.

Як здійснити розподіл праці та обов'язків на підприємстві – питання, яке відноситься до найбільш значущих управлінських рішень.

Структура, як наукове поняття має низку важливих характеристик.

1. Структуру підприємства складають такі системоутворюючі зв'язки і відносини, які формують узгоджену єдність елементів в рамках цілісної системи.

2. За своїм змістом і функціональним призначенням зв'язки і відносини, що утворюють структуру організації, поділяються на три групи:

– зв'язки безпосередньої взаємодії, що забезпечують формування у системі нових системних властивостей, відсутніх у окремих складових її елементів;

– відносини співпідпорядкованості, які встановлюють ієрархічну залежність в організації, що визначають число рівнів структури організації;

– співвідношення, що визначають пропорційність структуру організації та забезпечують відповідність кількісних і якісних параметрів окремих складових системи між собою.

3. Структура – стійка характеристика системи, основа її власної стабільності і рівноваги. Тому її формують тільки стійкі зв'язки і відносини. Випадкові, епізодичні, одномоментні зв'язки і відносини до складу структури організації не входять.
4. Складові структуру зв'язку повинні бути чіткими, досить вираженими і сильними, а відносини - ясними, визначеними і однозначними. Слабкість взаємодій, розмитість, неявність і невизначеність відносин призводять до формуванню дисипативних структур (структур з ослабленими зв'язками) [61; 74; 101; 108].

Технологія - четверта важлива внутрішня змінна. За визначенням Ч. Перроу, технологія – засіб перетворення сировини – будь то праця, інформація або матеріали –в кінцеві продукти або послуги [236].

Технологія, що застосовується в організації, залежить від типу виробництва.

Цілі, завдання і технології тісно пов'язані між собою. Досягнення цілі передбачає виконання завдання, що у свою чергу включає використання конкретної технології як засобу перетворення ресурсів, що надходять на вході, у форму, що отримується на виході.

Жодна технологія не може бути корисною і ніяка завдання не може бути виконане без персоналу організації, які є п'ятою внутрішньою змінною організації. Отже, персонал є центральним фактором в будь-якій системі управління, і у тому числі під час реалізації маркетингових комплексів і стратегій.

Таким чином, фактори внутрішнього і зовнішнього середовища істотно впливають на функціонування теплопостачальних підприємств. Тому їх аналіз, прогнозування та облік дозволить підвищити ефективність процесів управління, у тому числі і процесом взаємовідносин з клієнтами.

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 переналадження 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.

Враховуючи ці особливості системи теплопостачання можна сформулювати такі основні напрямки стратегії розвитку комунальних теплопостачальних підприємств, які забезпечуватимуть рентабельність їхньої роботи :

- активізація роботи зі споживачами в напрямку зниження обсягу неплатежів;
- зниження фактичного споживання тепла і наближення його до платоспроможному попиту шляхом реалізації спільно зі споживачами енергозберігаючих заходів;
- зниження собівартості виробництва тепла і оптимізації тарифної політики;
- залучення на роботу кваліфікованого персоналу, зокрема, управлінського, який здатний реалізовувати зазначені завдання.

Висновки до першого розділу

1. Підприємства системи ЖКГ є невід'ємною частиною життєзабезпечення міст і населених пунктів, їх функцій і характер розвитку не тільки орієнтовані на зовнішнє середовище, а і суттєво залежать від нього. Значимість і ефективність роботи цих підприємств визначається не стільки ними самостійно, скільки оцінкою їх діяльності всіма учасниками, що знаходяться та проживають на території міста, а отже населенням, промисловим сектором, органами влади та елементами регіональної інфраструктури. У числі головних складових системи ЖКГ виділяються теплогенеруючі та теплопостачальні комплекси, що мають мережеву структуру і безперервну технологію надання послуг. Системи централізованого теплозабезпечення у своїй діяльності постійно взаємодіють з десятками різновидів організацій, мають своєю ціллю задоволення населення, бюджетних організацій, промисловості та інших споживачів в тепловій енергії, а тому круг зацікавлених учасників в їх функціонуванні і розвитку максимально широкий, яких і прийнято визначати як стейкхолдерів.

Досліджувана тема присвячена науковому розгляду взаємовідносин системи теплопостачання з різними групами стейкхолдерів.

2. 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.

3. 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.

4. Теплопостачальні підприємства в Україні виступають монополістами на ринку теплопостачання, маючи при цьому комунальну форму власності. Зазначена специфіка обумовлює чотири основні стратегічні напрямки діяльності комунальних теплопостачальних підприємств, які забезпечуватимуть рентабельність їхньої роботи:

- зниження собівартості виробництва тепла;
- активізація роботи з споживачами в напрямку зниження обсягу неплатежів;
- зниження фактичного споживання тепла і наближення його до платоспроможному попиту шляхом реалізації спільно зі споживачами енергозберігаючих заходів;
- залучення інвесторів для свого розвитку.

5. Аналіз наукових досліджень дозволяє конкретизувати ключові групи стейкхолдерів у сфері теплопостачання із виділенням інструментів взаємодії в рамках повноважень та результатів їх взаємодії. 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.

6. Основою для роботи з усіма категоріями споживачів є маркетингова інформація, яка збирається завдяки створенню маркетингової інформаційної системи, що включає збір, у тому числі завдяки маркетинговим дослідженням і маркетинговій комунікації, класифікацію, аналіз, оцінку і поширення своєчасної та достовірної інформації для прийняття управлінських рішень. Однією з цілей маркетингової інформаційної системи має стати визначення задоволеності споживачів отриманими послугами, яка визначається за певною групою критеріїв.

7. Орієнтація на споживача ніяким чином не зменшує важливість розбудови сучасних механізмів і умов взаємодії з іншими стейкхолдерами. У дослідженні показано, що в систему стейкхолдерів входять державні регулятори, організації міської інфраструктури, науково-освітні заклади, інвестори, бюджетна і страхова система та багато інших зацікавлених сторін. Це питання в науковому плані є дещо новим для економічної науки і потребує нових підходів до свого дослідження.

8. Важливим напрямком діяльності теплопостачальних підприємств у сучасних умовах є урахування в стратегії розвитку впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Серед чинників внутрішнього середовища, особливе значення мають такі, як наявність загальних цілей, цінностей, ресурсів, особливості поділу праці, професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу, структурно-функціональне, комунікаційне, технологічне забезпечення діяльності, організаційну культуру, стиль управління тощо. Зовнішнє середовище включає економічні умови, спроможність споживачів, інтереси профспілок, конкуруючі організації, природні фактори, законодавство та інші складові. Їх комплексний аналіз та урахування у практичній діяльності є запорукою успішної реалізації маркетингових розробок та стратегій взаємодій зі стейкхолдерами.

Основні результати дослідження, викладені в цьому розділі, відображені в працях: 92, 164, 171, 168, 169, 167, 172, 151, 152, 153, 154, 155.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ТЕПЛОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ І ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ СВІТУ

2.1. Аналіз стану діяльності і тенденції розвитку КТП України

Централізовані тепломережі великих міст України, що створювались у радянські часи, мають близькі між собою загальні характеристики, що зумовило вибір конкретних підприємств скоріш за регіонально-кліматичним принципом, ніж специфікою виробничо-економічного профілю. За основу прийнято КП «Харківські теплові мережі», а порівняльні об'єкти мають розташування в Одесі та Львові (південь і захід України). Такий вибір обґрунтовується також характером структури споживання, що відповідає сучасним тенденціям збільшення долі населення серед інших груп споживачів (промисловість, бюджетна сфера), а це означає, що теплопостачання як система все біль впадає в залежність від житлового фонду, який в цілому по Україні є досить однорідним у відповідності з будівельними стандартами.

Теплофікація або централізоване теплопостачання здійснюється на базі комбінованого виробництва електроенергії та тепла теплоелектроцентраллю, а також від центральних котелень. Теплофікація від теплоелектроцентралей, порівняно з теплопостачанням від центральних котелень має більш високий коефіцієнт використання палива, пріоритет у санітарно-гігієнічному відношенні та, крім того, є засобом підвищення економічності теплових електричних станцій. Останнім часом з метою скорочення витрат, підвищення сталості теплопостачання споживачам і економії енергоресурсів здійснюється перехід від надмірної централізації джерел тепла до групового та індивідуального теплозабезпечення споживачів.

Сучасні теплові мережі міських систем тепlopостачання представляють собою складні інженерні споруди. Протяжність теплових мереж від джерела до крайніх споживачів становить десятки кілометрів, а діаметр магістралі досягає 1400 мм. До складу теплових мереж входять теплопроводи, конденсатори, відключаюче та регулююче обладнання, що зберігає надійний стан систем, яке встановлюється в спеціальних камерах, насосні станції, районні теплові пункти та локальні теплові пункти. Теплопроводи прокладають під землею в непрохідних і напівпрохідних каналах, у колекторах і без каналів. Для скорочення витрат тепла під час руху теплоносія по теплопроводах застосовують їхню ізоляцію.

Сучасні централізовані системи тепlopостачання формуються організаційно як складний технологічний комплекс, який включає джерело тепла, теплові мережі з насосними станціями та тепловими пунктами й абонентські вводи, експлуатаційні системи автоматичного керування. Для забезпечення надійного функціонування таких комплексів потрібна така ієрархічна побудова управління, при якій всі блоки розчленовуються на ряд рівнів, кожний з яких має свої завдання, які визначаються за масштабом та функціями від верхнього рівня до нижнього. Верхній ієрархічний рівень становлять джерела тепла, наступний рівень - магістральні теплові мережі з районними тепловими пунктами, нижній - розподільні мережі з абонентськими вводами споживачів.

Проблема надійного тепlopостачання та ефективного тепловикористання - одна з головних для виробничої діяльності промислових підприємств, у цілому для господарства країни та, в першу чергу, для максимального забезпечення основних потреб жителів міста.

Для забезпечення надійної і економічної роботи всієї системи тепlopостачання й високої якості надання послуг споживачам пропонується розробити механізм узгодження та чіткої роботи всіх ланок цієї системи. В системі тепlopостачання повинні діяти єдині загальні правила, обов'язкові як для теплоелектроцентралей (або котелен), так і для тепломережі та споживачів.

На сьогоднішній день ускладнились завдання спрогнозувати шляхи та масштаби подальшого розвитку систем теплової енергетики, яка постійно підвищує чутливість до макроекономічних змін і конкурентних умов [43]. Це можна пояснити декількома причинами: дефіцитом енергетичного палива, ціни на яке постійно зростають; зниженням обсягів виробництва в промисловості, яке приводить до зменшення потреб в теплоенергії; зростаючими взаємними неплатежами. В умовах переходу до ринкової економіки, актуальність проблем аналізу діяльності підприємства постійно зростає. Аналіз виробничо-господарської діяльності теплопідприємства базується на вивченні основних показників його роботи з метою виявлення якості цієї діяльності, для подальшого поліпшення.

На даний момент перед підприємствами теплоенергетики виникають завдання удосконалення і модернізації технічної бази виробництва, пошуку шляхів зниження собівартості корисного відпуску кожної гікалорії теплової енергії, удосконалення організаційно-економічної моделі нормування та оплати праці, підвищення надійності систем тепlopостачання, удосконалення управління фінансами, модернізації та енергозбереження. Цей процес здійснюється через реформи.

Реформа житлово-комунального господарства охоплює майже всі сторони діяльності цієї галузі [33]. Однак система ціноутворення, система розрахунків між виробниками та споживачами зазнають мало змін, що негативно позначається на фінансовому стані підприємства. На нинішньому етапі реформа полягає в скороченні витрат і введенні режиму стійкої економії енергоресурсів та витрат, що пропонується здійснювати шляхом технічного переоснащення підприємства, використання нових сучасних технологій, удосконалення системи формування тарифів.

Загальна характеристика діяльності КП «ХТМ». Початок своєї роботи КП «ХТМ» бере в 1932 р., коли було введено до експлуатації першу в Україні Харківську теплову магістраль і створено перший експлуатаційний район теплових мереж з її обслуговування, який і став «прабатьком»

нинішнього підприємства. У сучасному вигляді КП «ХТМ» було створено розпорядженням голови обласної державної адміністрації 27 червня 2001 р. КП «ХТМ», як і всі інші подібні підприємства, у своїй діяльності керується діючим законодавством та оперативними нормативно-правовими актами у сфері своєї роботи.

Метою діяльності Підприємства, відповідно до Статуту, є задоволення потреб населення Харкова, підприємств, установ і організацій, незалежно від форм власності, в якісній тепловій енергії за найменших витрат, одержання прибутку для розвитку підприємства, забезпечення інтересів його працівників та задоволення їх економічних і соціальних потреб.

Комунальне підприємство «Харківські теплові мережі» здійснює виробництво, транспортування і розподіл теплової енергії за всіма групам споживачів міста Харкова, які підключені до централізованого теплопостачання. Послуги з гарячого водопостачання надаються майже 880 тис. мешканців міста.

У місті Харкові функціонує переважно централізована система теплопостачання. Система закритого типу, теплоносієм у якій є вода. Система теплопостачання включає декілька зон теплопостачання, взаємопов'язаних між собою або функціонуючих самостійно. Найбільш розвинена система централізованого теплопостачання, що дозволяє здійснювати взаємодію різних джерел вироблення тепла, - теплоелектроцентралі з районними і квартальними котельнями. Теплопостачання споживачів у місті Харкові здійснюється:

- ПАТ «Харківська ТЕЦ-5» - 20 %;
- КП «Харківські теплові мережі» - 80 %.

Серед основних завдань підприємства, відповідно до мети, виділимо:

- виробництво, транспортування, розподіл та реалізація теплової енергії усім групам споживачів, контроль за раціональним споживанням теплової енергії;

– експлуатація теплових мереж, основного й допоміжного обладнання котелень, центральних та індивідуальних теплових пунктів, насосних станцій, будинків і споруд, а також будівництво нових об'єктів теплопостачання та теплорозподілу, теплових мереж і реконструкція існуючих об'єктів і теплових мереж;

– забезпечення надійної й безперебійної експлуатації теплових мереж, енергетичного устаткування та споруд, проведення науково-технічної політики з урахуванням концепцій і пріоритетів раціонального енерговикористання;

– участь у реалізації національних, державних, міждержавних, міжгалузевих та галузевих науково-технічних програм, угод і планів тощо.

Відповідно до Статуту, КП «ХТМ» надає комплекс послуг серед яких виробництво, транспортування, розподіл та постачання теплової енергії, технічне обслуговування внутрішньо-будинкових систем, електропостачання, інжиніринг та інше.

Найбільшими за обсягом серед інших є послуги щодо централізованого опалення та постачання гарячої води. КП «ХТМ» також є виконавцем послуг з централізованого опалення, централізованого постачання гарячої води у житловому секторі територіальної громади селища Пісочин, смт Солоницівка і с. Подвірки, с. Циркуни, смт Кулиничі.

У структуру КП «ХТМ» входять 10 експлуатаційних філій, розташованих в адміністративних районах міста (у тому числі філія ТЕЦ-3). Районні філії є основними виробничими одиницями підприємства, які здійснюють експлуатацію теплових мереж, котельного обладнання, обладнання насосних та теплорозподільчих станцій, забезпечують їх стале функціонування, а також безперебійне постачання теплової енергії споживачам даного адміністративного району. Крім того, до структури підприємства входять «Харківтепложбут», Транспортна філія та Філія інноваційно-інвестиційної діяльності та розвитку.

З техніко-економічних характеристик діяльності КП «ХТМ» визначимо.

Установлена теплова потужність власних джерел підприємства становить 4236,186 Гкал/год, у т.ч. ТЕЦ-3 – 1092 Гкал/год. Теплову енергію виробляють 246 котелень (242 локальні та квартальні і 4 районні централізовані котельні), а також ТЕЦ. Загальна кількість котлів – 606 шт, насосних станцій – 11. Споживачі, які розташовані поза зоною централізованого теплопостачання, обслуговуються квартальними котельнями в межах одного або декількох кварталів, а також локальними котельнями – в межах одного або декількох будинків.

До магістральних камер і розподільчих теплових мереж підключено 202 центральних і 89 індивідуальних теплових пунктів, на яких здійснюється підготовка води на потреби централізованого гарячого водопостачання й відбувається розподіл теплоносія по внутрішньоквартальних теплових мережах до місцевих систем опалення споживачів.

КП «ХТМ» виконує роботи з технічного обслуговування внутрішньобудинкових мереж теплопостачання, гарячого водопостачання та бойлерів. На роботах з технічного обслуговування внутрішньобудинкових систем опалення, гарячого водопостачання й бойлерних в 4993 будинках житлового фонду міста та 3 будинках-гуртожитках, загальна житлова площа яких становить 20258201,42 кв. м, у тому числі нежитлова площа (орендарі та юридичні особи) – 824784,19 кв. м, задіяні 532 працівники, у тому числі 435 робітників (електрогазозварники, слюсарі-сантехники) та 97 технічних виконавців. Основні техніко-економічні показники роботи КП «ХТМ» наведено в табл. 2.1. Як видно з таблиці, протягом трьох останніх років характерними є такі тенденції розвитку підприємства:

- зменшення витрат палива на власних джерелах;
- зменшення витрат і виробництва електроенергії;
- зміна вироблення теплової енергії;

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності КП «ХТМ» за 2014 – 2018 рр.

Показники	Одиниця виміру	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6	7
I. Natural indicators						
Витрати палива на власних джерелах усього	т у.п.	821898,6	735338,640	704837,504	754 024,914	793 988,175
Витрати електроенергії усього	тис.кВт*г.	148951,3	147972,2	145148, 5	147 357,3	146 560,4
<i>Питомі витрати на власних джерелах без ТЕЦ-3</i>						
<i>Питомі витрати палива</i>	кг у.п./Гкал	160,2	156,2	154,955	152,7	155,58
Вироблено електроенергії	тис.кВт*г.		166262,532	154094,9	134 209,0	171 000,0
Відпуск електричної енергії з шин на ТЕЦ-3	тис.кВт*г.	143 235,8	119825,592	106283,1	93 154,0	123 600,0
Вироблено теплової енергії	тис. Гкал	5386,930	4829,378	4632,309	4 949 539	5 218,222
Покупна тепла енергія	тис. Гкал	1838,452	1779,113	1687,067	1 833,16	1 564,859
Власні потреби	тис. Гкал	68,408	58,173	47,742	47,400	62,619
Господарчо-побутові потреби	тис. Гкал	19,858	15,827	18,547	18,07	16,0
Втрати теплової енергії	тис. Гкал	1149,133	1028,185	981,263	1 078,449	1 085,293
	%	16,06	15,559	15,646	15,9	16,0
<i>Відпущено тепла споживачам</i>	тис. Гкал	5987,983	5503,231	5271,824	5 387,528	5 531,348
<i>у т.ч. населенню</i>	тис. Гкал	5173,908	4757,257	4605,908	4 654,824	4 771,606
<i>бюджету</i>	тис. Гкал	568,762	518,135	480,410	484,877	470,635
<i>іншим споживачам</i>	тис. Гкал	245,313	227,839	185,506	247,827	289,107

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	7	8
II. Економічні показники						
Фактичні операційні витрати на виробництво, транспортування та розподілення теплової енергії споживачам за поточний рік	тис. грн	2 126 797,9	2 098 922,5	2 972 658,9	5 354 849,8	6 923 200,0
Нараховані доходи по фактичному відпуску теплової енергії всього (без ПДВ).	тис. грн.	1717259,3	1770409,4	2619179,7	4 514 138,376	5 124 400,0
Отримані доходи	тис. грн	1551194,8	1 724 124,6	2 321 666,1	4 062 724 5	4 824 500,0
% покриття витрат доходами по населенню	%	72,9	82,14%	78,10%	77,7%	78,10%
	тис. грн	983 293,1	1 155 937,6	1 489 828,5	3 156 736,9	3 768 400,0
Собівартість 1 Гкал	грн	355,18	381,40	563,88	861,82	1 251,63
Результат від реалізації теплової енергії (Збиток)	млн грн	-409,5	-328,5	-353,5	-1 672,8	-1 798,8
Рівень відшкодування собівартості затвердженим тарифом	%	80,6 %	78,0	96,7	88,2%	70,6%

- зменшення кількості тепла, яке віддається споживачам (всім категоріям, як населенню, так і бюджетним та іншим установам);
- збільшення фактичних операційних витрати на виробництво, транспортування та розподілення теплової енергії;
- збільшення доходів по фактичному відпуску теплової енергії;
- зростання собівартості виробництва 1 Гкал;
- збитковість діяльності щодо виробництва теплової енергії.

Аналогічні тенденції зафіксовані і на підприємствах у м. Львові та м. Одесі. Так, зокрема, у м. Одесі вироблення теплової енергії в період з 2015 по 2018 роки скоротилося на 366682 Гкал, або фактично на 20%, у м. Львові – на 194693 Гкал, або на 17%. Дослідженням встановлено, що КП «ХТМ» виробляє теплову енергію переважно на власних джерелах (районних, локальних котельнях та ТЕЦ-3), а також отримує та транспортує теплову енергію від інших постачальників, найбільшим з яких є ПАТ «Харківська ТЕЦ-5». Від ПАТ «Харківська ТЕЦ-5» та інших постачальників теплової енергії отримано у 2016 р. 1687,067 тис. Гкал. Структуру виробництва теплової енергії джерелами теплопостачання для споживачів м. Харкова за 2017 р. представлено на рисунку 2.1.

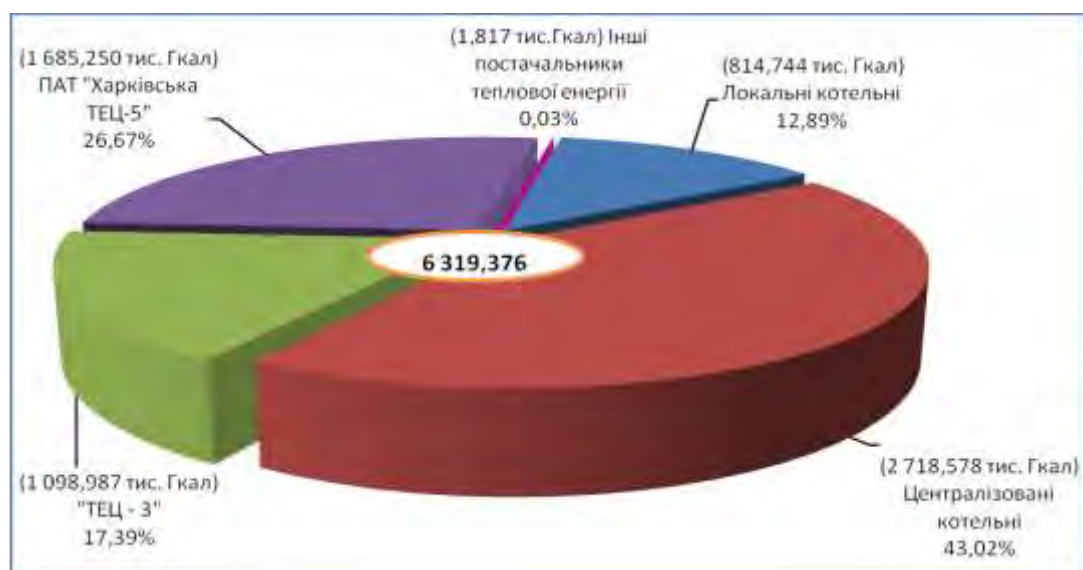


Рис. 2.1. Виробництво теплової енергії власними джерелами КП «ХТМ» та іншими виробниками теплової енергії за 2017 р.

На рис. 2.2 порівняно виробництво теплової енергії власними джерелами підприємства та іншими виробниками для споживачів КП «ХТМ» за 2017 та 2018 рр.

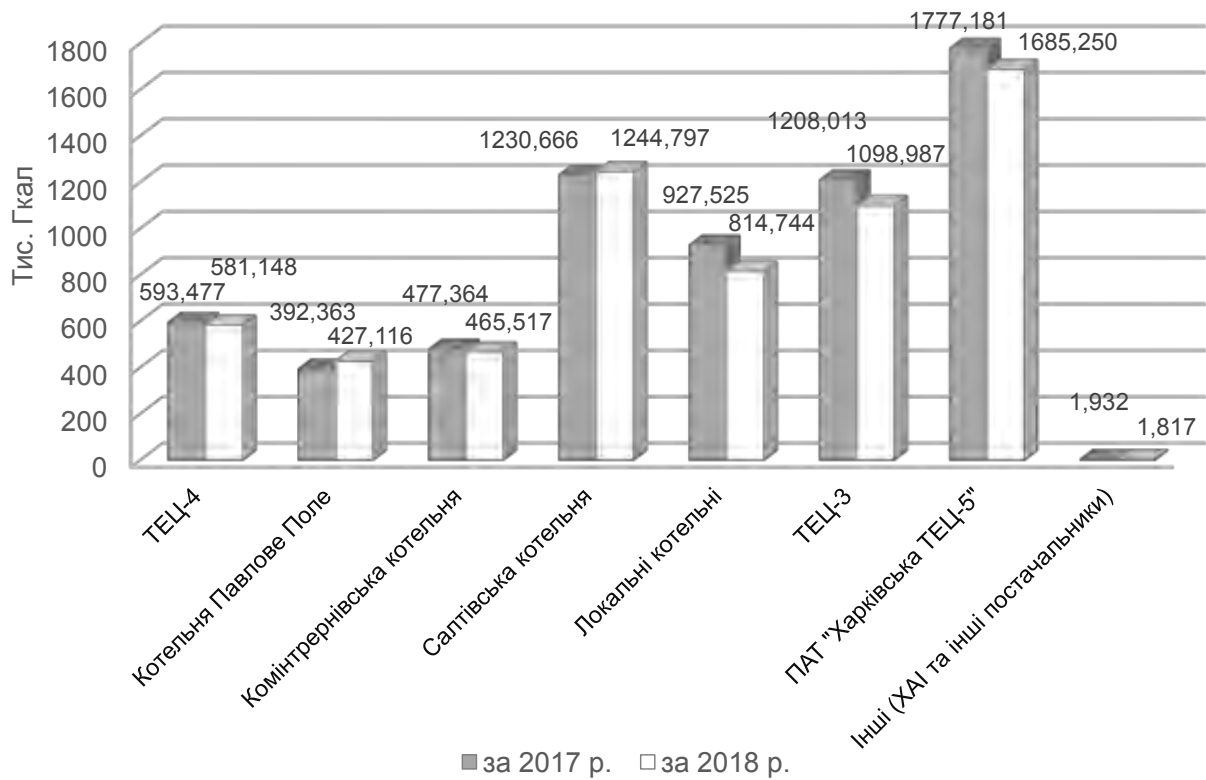


Рис. 2.2. Порівняння виробництва теплової енергії на власних джерелах підприємства та іншими виробниками для споживачів КП «ХТМ» за 2017-2018 рр.

Фактичні дані свідчать, що корисний відпуск знизився протягом року на 231,407 Гкал або 4,2 % та склав 5271,824 тис. Гкал. Це, зокрема, було пов'язано з тим, що річна температура зовнішнього повітря була тепліша, ніж в попередній рік, а опалювальний період був більшим. Вироблене тепло КП «Харківські теплові мережі» використовується за різним призначенням, таким чином необхідно розглянути його склад і структуру за 2017-2018 рр., для цього скористаємося аналітичною таблицею 2.2.

Характеризуючи показники таблиці 2.2. можна зазначити, що за аналізований період питома вага тепла, що йде на опалення має стрибкоподібну тенденцію зміни.

Таблиця 2.2.

Склад і структура виробленої теплової енергії за призначенням

Показники	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	тис. Гкал	%	тис. Гкал	%	тис. Гкал	%	тис. Гкал	%
Опалення	2920,702	60,48	2639,946	56,99	2870,732	58,0	3052,138	58,49
Гаряче водопостачання	1156,429	23,95	1267,494	27,36	1308,965	26,44	1346,189	25,70
Власні потреби	74,000	1,53	63,180	1,36	68,229	1,38	78,619	1,20
Втрати	678,247	14,04	661,417	14,28	701,34	14,17	740,988	14,20
Технологія	-	-	0,272	0,01	0,273	0,01	0,288	0,01
Вироблено теплової енергії - всього	4829,378	100	4632,309	100	4949,539	100	2518,222	100

Витрати тепла на технологію займають незначну частину в корисному відпуску тепла та залежать від режиму роботи технологічного устаткування. Далі необхідно розглянути склад і структуру корисного відпуску теплової енергії за джерелами виробництва, для цього скористаємося даними таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Склад і структура корисного відпуску теплової енергії за джерелами виробництва

Джерела виробництва	2015р.		2016р.		2017р.		2018р.	
	тис. Гкал	%	тис. Гкал	%	тис. Гкал	%	тис. Гкал	%
Котельні	4077,131	74,09	3907,712	74,12	4071,894	75,58	4095,963	74,05
Теплорозподільчі станції	1426,100	25,91	1364,112	25,88	1315,63	24,42	1435,385	25,95
Корисний відпуск тепла - всього	5503,231	100	5271,824	100	5387,528	100	5531,348	100

Характеризуючи показники таблиці 2.3. можна зазначити, що за аналізований період відбулося зменшення показника корисного відпуску тепла. В той же час спостерігається, як збільшення так і зменшення питомої ваги тепла, відпущеного власними котельнями в загальній кількості відпуску.

Таким чином, відбувається, як зниження так і зростання питомої ваги тепла, відпущеного теплорозподільчими станціями що свідчить про нерівно важність споживчого ринку та процесу споживання тепла.

В Україні планові показники виробництва та відпуску досить відмінні між собою, фактичні менші від запланованих на 23 % (середнє значення), але є і більшi невідповідності. Так, по підприємству «Бродитеплоенерго» вироблено всього 37% плану. І навпаки – підприємство «теплоенерего» Дніпровської міськради забезпечило виробництво і відпуск теплоенергії на 190 % плану. Плануються також витрати на власні потреби, де також «план і факт» не співпадають: Вінницькі тепломережі витратили на 150 % більше від запланованого показника, а в м. Конотопі – 90 % від плану. Середнє значення по Україні витрат теплоенергії на власні потреби становить ~ 2 %. Не є чітко прогнозованим і головний сектор споживання – населення. В 2018 р. в середньому по Україні населення спожило тепла на 26 % менше, ніж планувалося виробниками і постачальниками. Такі невідповідності надзвичайно сильно впливають на фінансовий стан підприємств системи теплоенерго, по-перше, планові нарахування оплати за спожите тепло відповідно менші, а по-друге – при низькому рівні фактичної сплати населенням, бізнесом та споживачами бюджетної сери теплопостачальника недоотримують значні кошти для своєї діяльності і розвитку, що і робить їх фінансову ситуацію нестабільною і ризиковою.

Поглиблюючи оцінку ситуації проаналізуємо склад і структуру корисного відпуску теплової енергії за категоріями споживачів, які наведені в таблиці 2.4.

Характеризуючи показники таблиці 2.4. можна зазначити, що найбільшу питому вагу корисного відпуску тепла споживає населення. Всі інші споживачі займають невелику питому вагу корисного відпуску тепла, яка коливається в межах від 3,52% до 9,49% за досліджуваний період часу.

Таблиця 2.4.

Склад і структура корисного відпуску теплової енергії за категоріями
споживачів

Категорія споживачів	2015р.		2016р.	
	тис. Гкал	%	тис. Гкал	%
Населення	4757,257	86,44	4605,908	87,37
Бюджетні організації	518,135	9,42	480,410	9,11
Інші споживачі	227,839	4,14	185,506	3,52
Всього	5503,231	100	5271,824	100

Порівняння обсягів виробництва теплової енергії на власних джерелах та від інших постачальників у розрізі районних філій КП «ХТМ» за 2016 р. наведено на рис. 2.3. Лише в Холодногірському та Шевченківському районах міста переважала тепла енергія від інших постачальників.



Рис.2.3. Теплова енергія від власних джерел та від інших постачальників за районами міста (у тис. Гкал.)

Аналіз витрат. Собівартість продукції - це грошовий вираз витрат підприємства на виробництво та реалізацію продукції. Собівартість продукції характеризує ефективність всього процесу виробництва на підприємстві,

оскільки у ній відображаються: рівень організації виробничого процесу; технічний рівень; продуктивність праці та інше. Собівартість продукції як показник використовується для контролю за використанням ресурсів виробництва, визначення економічної ефективності організаційно-технічних заходів, встановлення цін на продукцію. За умов самофінансування зниження собівартості є основним джерелом зростання прибутку підприємства. За характером стадій виробництва та реалізації продукції собівартість визначається: товарною продукцією; валовою продукцією; реалізованою продукцією; незавершеного виробництва.

За економічними елементами витрати формуються відповідно до їх економічного змісту. Елементи витрат є однаковими для всіх галузей та на їх основі складається кошторис витрат на виробництво. Елементи витрат на виробництво: матеріальні витрати, оплата праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація основних засобів і інші операційні витрати.

Характеризуючи аналіз витрат необхідно починати з визначення складу та структури витрат за економічними елементами за допомогою аналітичної таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Склад і структура витрат за економічними елементами

Елементи витрат	2016р.		2017р.		2018р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні витрати	2733274,0	80,48	5685534,0	82,22	6393098,0	85,72
Витрати на оплату праці	294679,0	8,68	407493,0	5,90	485243,0	6,50
Відрахування на соціальні заходи	105288,0	3,10	88604,0	1,28	105598,0	1,42
Амортизація	44314,0	1,30	58788,0	0,85	63419,0	0,85
Інші витрати	218565,0	6,44	6711383,0	9,71	411142,0	5,59
Всього витрат	3396120,0	100	6911802,0	100	7458500,0	100

Характеризуючи показники таблиці 2.5 зазначимо, що загальні витрати в 2016р. склали 3396120,0 тис. грн., що на 40,1% більше відносно 2014р. (2423992,0). Так, у відсотковому відношенні матеріальні витрати (2016 – 2018рр.) зросли на 5,24 відсоткові пункти, витрати на оплату праці зросли

незначно, амортизація зменшилась. Зрозуміло, що і кадрова і технічна ситуація на підприємстві погіршилась.

Далі проаналізуємо фактичний кошторис витрат (табл. 2.6).

Характеризуючи показники таблиці 2.6 можна зазначити, що у фактичному кошторисі витрат найбільшу частину займають витрати операційної діяльності більше 99,99%, а в 2016р. ця величина склала 100%, при цьому, велику роль відіграють прямі матеріальні витрати, здійснюючи прямий вплив на економіку виробничого процесу.

Таблиця 2.6

Фактичний кошторис витрат на виробництво, транспортування теплової енергії та надання послуг з опалення й підігріву холодної води

Елементи витрат	2015р.		2016р.		2017р.		2018р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Операційні витрати	2098628,3	99,99	2972658,9	100	6082030,0	99,92	6911678,0	99,83
Фінансові витрати	294,2	0,01	-	-	5303,0	0,08	11522,0	0,17
Всього витрат	2098922,5	100	2972658,9	100	6087333,0	100	6923200,0	100

Фінансово-економічна діяльність підприємства. Загальна сума витрат на виробництво, транспортування та розподіл теплової енергії склала за 2018 р. 2972,7 млн грн. За розрахунками підприємства, за 2018 р. на виробництво теплової енергії для споживачів м. Харкова використано 454,2 млн м³ газу на загальну суму 1100,4 млн грн, вугілля 98,2 т. на загальну суму 289,4 тис. грн. Найбільшу кількість доходів підприємству серед усіх послуг приносить реалізація теплової енергії (85,5%) (табл. 2.7).

Програмами передбачається переважно розвиток системи централізованого теплопостачання на основі розвитку малої когенерації, збільшення ступеня використання теплової енергії, отриманої когенераційним чином від міських ТЕЦ, модернізація теплових мереж,

автоматизація процесів теплорозподілення і теплоспоживання, реконструкція локальних котелень. Основними заходами щодо реалізації програм є:

– удосконалення схем теплопостачання (максимальне завантаження теплоджерел системи централізованого теплопостачання з когенераційним виробленням теплової та електричної енергії);

– заміна, реконструкція і модернізація морально і фізично застарілих котлів;

– ліквідація малоефективних котелень;

– упровадження теплоутилізаторів на котельних агрегатах;

– упровадження когенераційних установок;

– установка індивідуальних теплових пунктів;

– установка частотних регуляторів на електроприводах насосних агрегатів;

– упровадження приладів і систем діагностики, моніторингу та автоматизації;

Таблиця 2.7

Доходи КП «ХТМ» за основними послугами

№ з/п	Вид діяльності, послуга	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
		тис. грн	питома вага в загальному обсязі доходів, %	тис. грн	питома вага в загальному обсязі доходів, %	тис. грн	питома вага в загальному обсязі доходів, %
1	Реалізація теплової енергії	1666546,6	86,72	1684875,2	85,32	2475794	85,50
2	Транспортування теплової енергії, електроенергії, виконані роботи, послуги та інші	1258,7	0,07	8687,6	0,44	14106,3	0,49
3	Реалізація електроенергії в оптовий ринок	145081,0	7,55	137364,0	6,96	197053,0	6,80
4	Централізоване опалення та постачання гарячої води	50712,7	2,64	85534,2	4,33	143385,8	4,95
5	Технічне обслуговування та ремонт внутрішньобудинкових мереж централізованого опалення та гарячого водопостачання	42243,5	2,20	42712,1	2,16	43341,1	1,50

6	Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення	5037,4	0,26	6038,6	0,31	7221,6	0,25
7	Розподілення електроенергії	584,2	0,03	766,0	0,04	833,6	0,03
8	Забір, очищення та постачання води	661,3	0,03	393,3	0,02	773,7	0,03
9	Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах	553,7	0,03	521,5	0,03	616,1	0,02
10	Ремонт та технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування	181,7	0,01	372,9	0,02	447,4	0,02
11	Обслуговування телекомунікаційного та іншого обладнання операторів мобільного зв'язку	847,2	0,04	1037,5	0,05	698,5	0,02
12	Оптова торгівля відходами та брухтом	2033,6	0,11	52,1	0,003	47,8	0,002
13	Будівництво трубопроводів	2443,0	0,13	602,2	0,03	6609,5	0,23

- заміна теплотрас на труби з пінополіуретановою ізоляцією;
- упровадження енергозберігаючих технологій на основі оптимізації процесів горіння палива в котлах.

Одним із провідних напрямів діяльності в рамках зазначених програм є енергозбереження. У рамках виконання заходів з підвищення енергоефективності виробництва за період з 2016 по 2018 роки:

- виконана перекладка 37,5 км трубопроводів опалення і гарячого водопостачання, в тому числі із застосуванням гнучких попередньо ізованих труб «Ізопрофлекс»;
- відновлено теплової ізоляції на 26,3 км трубопроводах теплових мереж, що знаходяться в експлуатації в т.ч. із застосуванням прогресивних методів нанесення рідких складів надтонких ізоляційних покриттів;
- виконано капітальний ремонт 117 котлів;
- виконано заміну морально застарілих і фізично зношених котлів з установкою 30-ти вискоефективних котлів;
- ліквідовано 14 низькоефективних котелень з підключенням споживачів до системи централізованого тепlopостачання;

- виконано капітальний ремонт і установку нових теплообмінних апаратів (загалом 97 одиниць);

- виконано установку і заміну малоефективних насосів на насоси з оптимальними характеристиками (118 одиниць);

- виконано установку 13 частотних регуляторів на об'єктах тепlopостачання;

- виконується встановлення та ремонт засобів теплової автоматики та вимірювань, електрообладнання, приладів обліку тепла та засобів авторегулювання тощо.

Виконання всього комплексу заходів з модернізації та реконструкції технологічного обладнання та теплових мереж підприємства за період 2016 – 2018 рр. наростаючим підсумком дозволило зменшити споживання паливно-енергетичних ресурсів:

- 4,4млн м³ природного газу;
- 905 тис. кВт год. електроенергії;
- 30,5 тис. Гкал теплової енергії.

Досліджуючи проблеми удосконалення діяльності підприємства, зазначимо, що практично в усіх містах України, у тому числі й у Харкові, склалася система централізованого електро- і тепlopостачання на базі міських комунальних і районних електростанцій і котельних установок різного типу. Міські системи тепlopостачання мають свої відмінні риси, але їх поєднують такі спільні ознаки:

- граничне зношення основних фондів, обумовлене економічною кризою й неможливістю протягом тривалого часу відновлювати й модернізувати своє обладнання;

- використання морально застарілих котлів та іншого обладнання, малоефективної ізоляції теплотрас;

- порівняно високі витрати на транспорт теплової енергії;

- нераціональне використання теплової енергії споживачем, а точніше системами теплоспоживання.

Що стосується рівня зношеності мереж та устаткування, то надано такі оцінки:

– з 1606,9 км мереж у 2-х трубному обчисленні і 33,8 % ветхі та знаходяться в передаварійному стані;

– з 606 діючих котлів вичерпали проектний ресурс 291 одиниць (48%);

– більшість квартальних та локальних котелень КП «ХТМ» експлуатуються понад 40 років.

Сьогодні КП «ХТМ» продовжує експлуатувати системи теплопостачання, які були спроектовані й побудовані за радянських часів, в умовах зовсім іншої економічної ситуації, в умовах дешевих енергетичних ресурсів та дешевих матеріалів. Економічна ситуація на сьогодні така, що потребує з одного боку концентрації уваги на енергозбереженні, а з іншого – розбудови якісно нових відносин зі споживачами, що є абсолютним пріоритетом не лише для виживання системи теплопостачання, але і для існування самих підприємств теплоенергетичного комплексу.

Характеризуючи стан КП «ХТМ» і результати його діяльності визначимо такі його особливості: обсяг виробництва з роками зменшується; технічна база зношена та морально застаріла і наближається до аварійності; витрати тепла на технологію зменшуються; доля споживання населенням зростає, зростають і втрати тепла; відбувається стрибкоподібна тенденція зміни коефіцієнту надходження і вибуття основних фондів.

Величина загальних витрат зросла за три роки на 40%, здебільшого за рахунок їх матеріальної складової. При цьому, підприємство є збитковим і фінансова стійкість його є ненадійною. За таких характеристик КП «ХТМ» для нього рівноцінно важливі як стратегічні, так і тактичні заходи організації взаємодії зі стейкхолдерами самих різних видів та інтересів, що і потребує відповідних програм і розробок.

Аналогічно з КП «ХТМ» лідером з реалізації таких проектів (національних, державних, міжурядових, міждержавних, міжгалузевих і галузевих науково-технічних програм, угод і планів) є КП

«Львівтеплоенерго», який активно співпрацює з Європейським банком реконструкції та розвитку. За кредит ЄБРР на декількох ділянках виконано реконструкцію магістральних теплових мереж. Виконуються проектні роботи зі зміни схеми теплопостачання, зі встановлення у споживачів індивідуальних теплових пунктів. Під час заміни та новому будівництві теплових мереж в основному застосовується безканальна прокладка мереж з використанням попередньо ізольованих пінополіуретаном з поліетиленовою оболонкою труб. При відновленні теплової ізоляції надземних теплотрас використовуються пінополіуретанові сегменти та металева оболонка типу «Spiro». За 2016 – 2018 рр. період підприємством Львова було замінено та прокладено 55,639 км трубопроводів у т. ч. 44,138 км з використанням попередньо ізольованих трубопроводів.

У зв'язку зі значними фінансовими труднощами КП «Теплопостачання міста Одеса» не бере участі в реалізації національних, державних, міжурядових, міждержавних, міжгалузевих і галузевих науково-технічних програм, угод і планів. При цьому власними силами було замінено 60645 м трубопроводів теплових мереж у тому числі із застосуванням попередньо ізольованих трубопроводів – 1641 м. Крім цього, в плані раціоналізації енергоспоживання підприємством, за рахунок власних коштів, протягом 2015 – 2018 років було впроваджено такі заходи:

- встановлення частотних регуляторів електродвигунів мережевих насосів і агрегатів районних котелень у кількості 34 шт.
- модернізація автоматики розпалювання і горіння восьми котлів;
- пристрій додаткової конвективної поверхні нагріву для зниження температури відхідних газів і підвищення потужності котла.