

Визначимо відмінні риси таких сфер діяльності:

1. Для вирішення проблеми необхідно участь фахівців з декількох структурних підрозділів.

2. Для проведення роботи або вирішення проблеми необхідна участь великої кількості фахівців. Ця особливість аналогічна першій і визначає обсяг роботи стосовно координації спільної діяльності. Для порівняння, якщо проблема вимагає участі двох фахівців з різних відділів, то їм достатньо просто скоординувати свою взаємодію. Якщо ж беруть участь десять осіб, то щоб тільки зібрати їх в одному місці, необхідно змінити десять, а то й більше графіків роботи.

3. Немає можливості поділу роботи на незалежні складові. Як вже було сказано вище, при порівнянні механістичної і органічної структур, матрична структура має значні переваги в тому випадку, якщо проблему і необхідні дії не можна розкласти на окремі елементи.

4. Рішення проблеми пов'язано з нестабільним і погано прогнозованим зовнішнім середовищем підприємства. Прикладами нестабільного середовища є втрата платоспроможності споживчого ринку, місцеві норми, ціни на енергоносії тощо.

5. Проблема є новою для підприємства. Складність проблем вимагає створення групи через свою новизну і невивченість. Наприклад, така проблема може виникнути під час реструктуризації підприємства.

6. Проблема має невизначеності та протиріччя. Для її розуміння і вирішення не вистачає інформації. З цієї точки зору досить простими проблемами є ті, вирішення яких визначається законодавством про проведення розрахунків, нормами бухгалтерського обліку тощо. Навпаки, складними є проблеми пов'язані з виробничо-господарською діяльністю, відносинами з клієнтами, стейкхолдерами тощо. Основним завданням групи в цьому випадку є збір і аналіз інформації, необхідної для вироблення рішення.

В сучасних умовах діяльності КТП доцільним є концентрація уваги на таких факторах як: приборний облік; інноваційна модернізація; фінансово-комерційна діяльність; інформаційно-управлінська перебудова.

Вітчизняний досвід свідчить, що організаційна структура КТП є однією з найбільш консервативних його складових, де радикальні реорганізації не практикуються.

Враховуючи зазначене, організаційно-методичне забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП у сфері тепlopостачання пропонується здійснювати 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 за напрямками:

- 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.

Запровадження збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП має базуватися на удосконаленні системи роботи з персоналом підприємства, підвищенні рівня мотивації працівників і поліпшення системи контролю. Ефективним у цьому напрямку є створення спеціальних координаційних рад, що у практичній діяльності КТП, що призводить до:

– розвитку внутрішньої мотивації працівників, оскільки такі робочі органи управління формуються виключно на основі добровільної участі;

- виникненню синергетичного ефекту при колективній формі рішення проблем і розробки ідей;
- розвитку і заохочення творчої діяльності всіх працівників підприємства незалежно від характеру їх діяльності та статусу;
- поліпшенню неформальних відносин і психологічної атмосфери в колективі;
- реалізації на постійній основі процесу поліпшення діяльності всіх працівників, а також стимулювання процесу самоосвіти.

При створенні координаційних рад рекомендується органічне включення в їх діяльність зовнішніх учасників і, в першу чергу, споживачів з метою забезпечення максимального ступеня об'єктивності прийнятих рішень, а також реалізація механізмів ефективного інформаційного забезпечення всіх учасників на основі створення вертикальних і горизонтальних інформаційних каналів.

Основною перевагою запропонованої мотиваційної системи є те, що вона дозволяє систематизувати і регламентувати взаємодії учасників, а також підтримати процес неформального спілкування і самомотивації. При ефективному функціонуванні даної системи можна розраховувати на появу синергетичного ефекту самоорганізації, коли динамічна нелінійна і часто дезорганізована структура управління у результаті систематизації та інформаційної координації починає функціонувати організовано, відповідно до завдань, затверджених у стратегії розвитку підприємства.

Запропонована мотиваційна система має свій механізм апробації з урахуванням специфіки підрозділів підприємства на різних організаційних рівнях.

Одночасно потребує вдосконалення й система контролю на КТП. Так, при стратегічному плануванні необхідно постійно відстежувати ефективність досягнення стратегічних цілей і завдань. У рамках тактичної організації необхідно контролювати стан організаційної діяльності підприємства, і відповідно, під час оперативного контролю необхідно відстежувати

своєчасність і якість рішення оперативних завдань. У цьому контексті найбільш доцільним є використання контролінгу, для якого характерними особливостями є [183, 197]:

- реалізація принципу «управління за відхиленнями», на основі порівняння планових і фактичних показників; в результаті такого порівняння виявляється не тільки відхилення, але і взаємозв'язок між показниками, роль кожного з них у нормалізації діяльності;

- активне використання зв'язків та банку даних інформаційної системи підприємства;

- інтеграція системи контролінгу з автоматизованими засобами контролю і аналізу інформації (з використанням засобів графічного аналізу та інтерпретації, а також сучасних інформаційних технологій);

- включення в комплекси показників, що характеризують орієнтацію підприємства на клієнта;

- проектний метод розробки системи коригуючих заходів.

Таким чином, зміна внутрішнього середовища в межах управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами передбачає, насамперед, реформування системи управління процесами: теплогенерації, теплопередачі і теплозбереження, розвитку організаційної структури, мотивації і контролю над діяльністю персоналу.

Отже, актуальним для КТП є перебудова системи управління із врахуванням структурно-функціональних, кадрових, інформаційно-комунікаційних та операційно-технологічних змін у виконанні управлінських функцій. Значно збільшується вплив зовнішніх стейкхолдерів на функціонування КТП, що обумовлює перебудову систему управління підприємства за напрямками: аналітико-дослідницьким; проектним; організаційно-інжиніринговим; операційно-управлінським.

Аналітико-дослідницький напрямок базується на вивченні усіх груп стейкхолдерів, їх характеристик, ролі і специфіки, інтересів, сили впливу, механізму взаємодій. У результаті першочерговим, є отримання досконалої

оцінки і перспективних прогнозів щодо стану надійності та аварійності теплових мереж, в наслідок чого виникають виробничо-технічні, економічні і соціальні негаразди, такі як:

- зростання експлуатаційних і фінансових збитків;
- порушення гідравлічного режиму системи;
- надлишкове відволікання ресурсів на ремонтні роботи;
- зниження якості надання послуг;
- негативні екологічні впливи на територію міста та населення;
- негативний соціальний резонанс.

В безаварійності роботи теплосистеми зацікавленим є усі групи стейкхолдерів. Як висновок в роботі теплосистем з низькою надійністю виникає потреба розгляду завдань зниження ризику пошкоджень і аварійності і економічної оцінки заходів щодо підвищення надійності системи.

За процесами транспортування і розподілу тепла пошкодження мереж приводить до значних втрат. Частина з цих втрат включається в тариф (нормативні втрати), а частина залишається поза механізмом відшкодування. Так, нормативні втрати в середньому по Україні складають 12 % від відпущеної з колекторів теплової енергії. Фактичні втрати інші (в середньому 18 %), а в деяких містах 23-43 %, наприклад: «Вінницяміськтеплоенерго» - 23 %, КП «Тепло» Первомайської міськради – 24 %, ДП «Теплокомуненерго Маяк» - 25 %.

Проектний напрямок зводиться до завдань структурування «Програми розвитку відношень зі стейкхолдерми» на окремі проекти. Такі проекти виконуються за різними напрямками і різної змістовності. Учасники проектної роботи – замовник, керівник, група виконавців, експерти. Відношення і взаємодії в проектній діяльності розробляються та узгоджуються зі споживачами, органами влади, інвесторами, постачальниками. Наприклад, КП «ХТМ» і КП «Харківводоканал»

розбудовують окремо свою програму взаємовідношень, де вкрай важливий є прямий зв'язок по водозабезпеченню.

Організаційно-інжиніринговий напрямок полягає у доведенні проектів до рівня інженерної розробки, з розрахунками, ресурсним забезпеченням, планом організації робіт.

Операційно-управлінський напрямок полягає в розробці і реалізації механізму управління проектами, підготовки кадрів з цих питань, практичної організації взаємодій підприємства зі стейкхолдерами.

Для виконання аналітико-дослідницької функції запропоновано логіко-структурну модель (рис. 3.8).

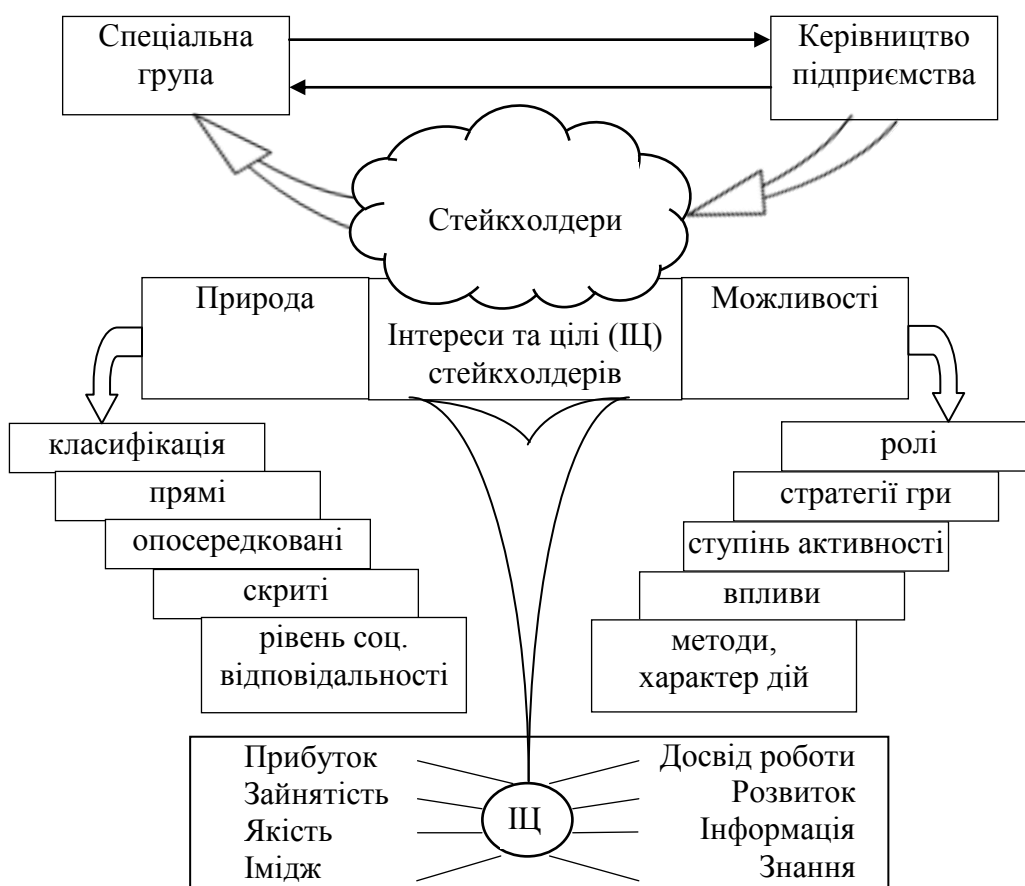


Рис. 3.8. Логіко-структурна модель оцінки характеру і потенціалу стейкхолдерів (розробка автора)

Застосування зазначених підходів дозволила виявити комплекс проблем, що систематизовані за основними блоками із зазначенням шляхів їх вирішення (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Проблемні ситуації функціонування КТП та шляхи їх вирішення

Основні блоки КТП	Проблемна ситуація	Шляхи вирішення та заходи
Техніко-технологічний	Фізичний і моральний знос, аварійність, низький КПД, значні втрати, приборне забезпечення та метрологія	Заміна і модернізація устаткування генеруючих систем, тепломереж, лічильників, автоматичного регулювання
Економічний блок	Фінансова неспроможність, нерегульовані тарифи, борги, неплатежі, фінансові ризики, інвестиційні проблеми, субсидійні проблеми.	Оптимізація і синхронізація тарифів. Боротьба з втратами. Розробка і реалізація Програми економічної безпеки. Управління інвестиціями. Стимули
Організаційний блок	Недоліки приватизації, складна виробнича і управлінська структура, догмат бюрократії, фактор монополізму, не забезпечена якість послуг	Оновлення структури і методів управління. Розвиток ГІС Створення конкурентних умов.
Управлінський блок	Високий рівень закритості від споживачів, недосконала інформаційна система, вплив конкуренції, відсутність управлінського обліку. Проблеми технології управління.	Оновлення функцій управління, розвиток ІКТ. Центри відповідальності
Нормативно-правовий блок	Проблеми в законодавстві. Недоліки контрактно-договірної роботи. Юридичні послуги.	Впровадження інституційних змін. Укріплення юридичної служби. Адаптування до стандартів.
Соціально-територіальний блок (споживчий)	Невдоволення споживачів тарифами, соціальна напруга, конфліктні ситуації.	Роз'яснювальна робота. Громадський контроль. Робота зі зверненнями громадян. Виконання колдоговору. Розв'язання конфліктів.
Ремонтно-будівельний блок	Низькі темпи нового будівництва і ремонту, незадовільна якість робіт. Перевитрати ресурсів.	Нарощування будівельної бази, нові матеріали і технології, введення системи гарантій. Участь у термомодернізації приміщень.
Екологічний блок	Недоліки аналітичної і моніторингової системи. Високий рівень забруднення навколишнього середовища. Низька доля витрат на екологічну безпеку	Доопрацювання екологічних паспортів, удосконалення екомоніторингу. Програма екобезпеки.

Проте, за результатами проведеного аналізу до найбільш важливих заходів доцільно віднести: подальше реформування галузі, перехід на відновлювальні джерела теплоенергетики, синхронізацію змін в тарифній системі з корпоративними партнерами (електровиробництво,

водопостачання, будматеріали), врахування конкурентних тенденцій та інноваційних пропозицій.

Таким чином, необхідним та своєчасним є здійснення на постійній основі оцінювання факторів ризику, внесення корегувань, оновлення банку даних та комунікацій із ключовими групами стейкхолдерів КТП й адекватне і своєчасне реагування на їх вимоги. Для реалізації зазначеного розроблено когнітивну модель поопераційної технології розбудови організаційної структури КТП на засадах узгодження інтересів стейкхолдерів (рис. 3.9.).

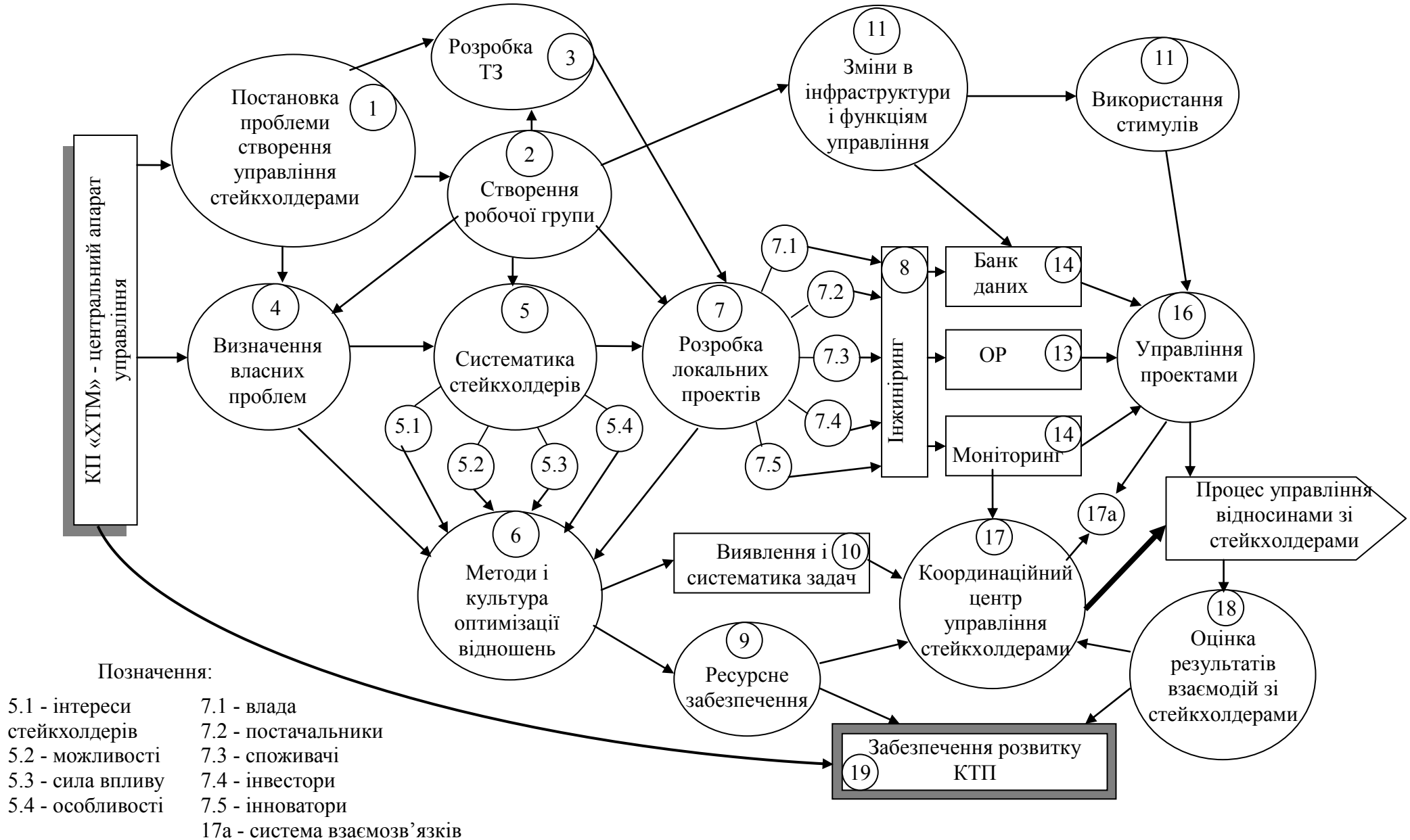


Рис. 3.9 Когнітивна модель поопераційної технології розбудови організаційної структури КТП (розробка автора)

Удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП у сфері теплопостачання потребує розширення повноважень інформаційно-довідкового відділу (ІДВ) КТП для забезпечення організаційних засад координації довгострокової партнерської взаємодії із ключовими групами стейкхолдерів на засадах узгодження їх інтересів та взаємних рольових очікувань, здатності до налагодження довгострокової партнерської взаємодії і надійності в процесі виконання взаємних зобов'язань (рис. 3.10).

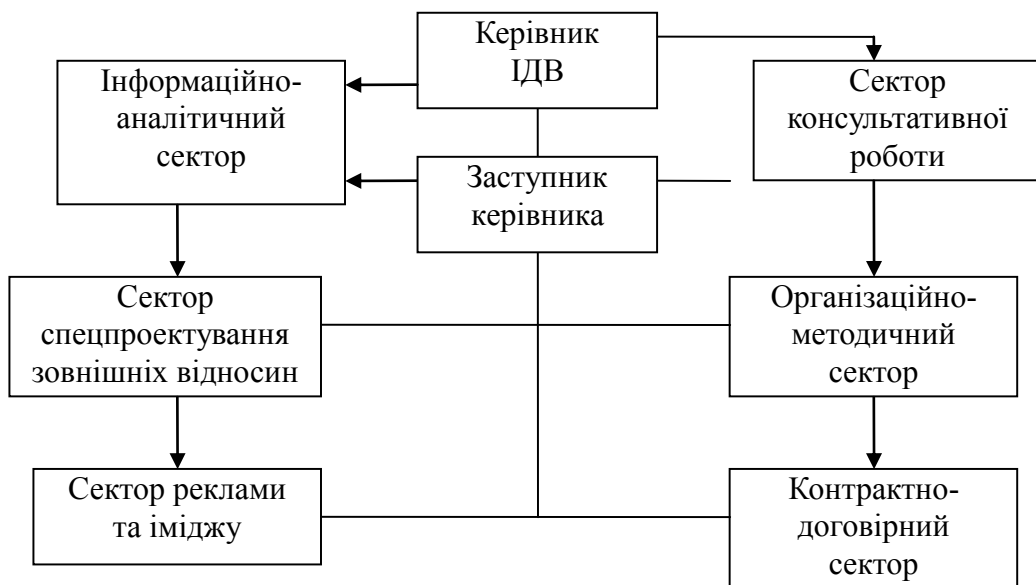


Рис. 3.10. Структура інформаційно-довідкового відділу (ІДВ) КТП
(розробка автора)

Запропоновано удосконалити організаційну структуру інформаційно-довідкового відділу КТП шляхом розширення повноважень за такими секторами:

– сектор «Спецпроекування зовнішніх відносин» - для роботи із зовнішніми стейкхолдерами за окремими програмами розвитку відносин, нейтралізації конфліктів тощо;

– сектор «Консультативна робота» - для підготовки програм перепідготовки персоналу до роботи зі стейкхолдерами за різними

напрямок (залучення інвестицій, організація матеріального забезпечення і поставок, узгодження тарифної політики, контроль контрактно-договірних зобов'язань (відповідний сектор);

– сектор «Реклама та імідж» - для розробки програм підвищення конкурентоспроможності та іміджу КТП;

– сектор «Інформаційно-аналітична група» - для формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління взаємовідносинами із стейкхолдерами.

Суттєвою відмінністю удосконаленої організаційної структури ІДВ КТП є його консультативно-методичне спрямування роботи та забезпечення організації тісних зв'язків відділів КТП і секторів між собою. Пропонуються такі методи роботи як спільні обговорення, взаємоінформування у секторах ІДВ, ділові ігри, узгодження, консультативні зустрічі.

Для персоналу КТП ІДВ проводить навчання, тренінги, бере участь в соціальному та економічно-організаційному проектуванні, що виконують базові відділи підприємства, включається у вирішення протиріч, спірних питань, конфліктних ситуацій.

У зовнішньому середовищі об'єктами уваги ІДВ КТП є такі стейкхолдери: споживачі послуг КТП, органи регіональної влади і місцевого самоуправління; фінансові, банківські, інвестиційні організації, страхові компанії; навчальні та наукові заклади з питань досліджень, кадрового забезпечення, профпідготовки.

Основна мета удосконалення організаційної структури ІДВ КТП полягає у налагодженні відносин зі стейкхолдерами в рамках консультативних, дорадчих, інжинірингових, навчально-тренінгових функцій.

За попередніми розрахунками загальна чисельність ІДВ КТП складає 16-18 працівників, капітальні вкладення (разові) - 370 000 грн. (на удосконалення організаційної структури ІДВ КТП). Експлуатаційні витрати

300 000 грн. на рік. Результативність і ефективність роботи ІДВ КТП ґрунтується на таких положеннях і перспективних оцінках:

1. За рік роботи «ІДВ КТП» забезпечить приток інвестицій в КТП на суму 70 – 80 млн. грн.
2. Заощадження на виконанні робіт власними силами по підвищенню рівня знань фахівців підприємства з питань роботи зі стейкхолдерами складуть 120-180 тис. грн.
3. За результатами включення в роботу зі споживачами по ліквідації їх заборгованості додатково буде погашено 3% від боргу, що становить приблизно 7,8 млн. грн.
4. Буде забезпечено зниження рівня конфліктності зі стейкхолдерами.
5. Буде забезпечена активізація інноваційної діяльності КТП особливо в напрямку енергозбереження.

Слід зауважити, що за результатами проведених досліджень встановлено, що лише ощадливе споживання енергетичних ресурсів за рахунок втілення енергозберігаючих технологій дає змогу КТП заощаджувати десятки тисяч гривень, зберігаючи при цьому високу якість послуг, що надаються споживачам.

3.3. Стратегічні напрями забезпечення стійкого розвитку КТП в довгостроковій перспективі на основі збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами

Пріоритетним стратегічним напрямком стійкого розвитку КТП є здійснення заходів з енергозбереження шляхом заміни і модернізації теплових мереж з використанням сучасних технологій, матеріалів і виробів, заміни морально застарілих та фізично зношених котлів з низьким ККД на нові сучасних вискоефективних типів котлів; з впровадження нових технологій для забезпечення прийняття оптимальних технічних рішень,

максимального поліпшення параметрів роботи обладнання, мінімізації матеріальних витрат і економії енергетичних ресурсів.

Проведення енергозберігаючої політики, впровадження інноваційної моделі і технічне переозброєння виступає одним із стратегічних напрямком реформування комунальних теплопостачальних підприємств. Не викликає сумніву, що дана політика забезпечить зниження енергоємності та вартості послуг теплопостачання, підвищення їх якості та переорієнтацію витрат КТП з поточних на капітальні.

Реальні втрати тепла в комунальних мережах України можна оцінити в 20-30%, а до третини теплової енергії втрачається в комунальних котелень внаслідок недосконалої технології спалювання палива. В комунальній енергетиці впровадження енергозберігаючих технологій традиційно здійснюється при виробництві та транспортуванні теплоносія, що призводить до скорочення споживання газу, електроенергії та інших ресурсів, зниженню собівартості одиниці продукції – тепла, підвищенню рентабельності господарської діяльності.

Як вірно зазначає Л.В.Кравцова [11] механізм впровадження енергозберігаючих технологій має стати своєрідним механізмом «самоінвестування», в основі якого:

– величина економії коштів від зниження споживання енергоресурсів (енергозбереження) або від зниження витрат на енергоносії (енергоефективність) повинна бути розрахована за методикою, «прозорою» для споживача енергії (замовника) або для інвестора (як правило, на основі енергоаудиту);

– фактична економія коштів від впровадження енергозберігаючих технологій фіксується на підставі показань лічильників і в бухгалтерських звітах;

– фінансування енергозберігаючих проектів необхідно здійснювати поетапно на основі реінвестування отриманих від економії коштів у подальший розвиток енергозбереження.

Особливістю великих систем централізованого теплопостачання є можливість найефективнішого використання комбінованого виробництва теплової та електричної енергії на ТЕЦ. При цьому досягається істотне зниження витрати палива і зменшується забруднення довкілля.

У системі теплопостачання великих міст України провідна роль належить джерелам централізованого теплопостачання (близько 50 %) – ТЕЦ. Саме ТЕЦ визначають якість і вартість теплової енергії, що відпускається споживачу, на опалювання й гаряче водопостачання міста.

Так, наприклад у місті Харкові в 2018 році централізоване теплопостачання споживачів здійснюється двома основними підприємствами: ПАТ «Харківська ТЕЦ-5» - 20 % і КП «Харківські теплові мережі» - 80 %. ПАТ «Харківська ТЕЦ-5» та «Теплоелектроцентрально-3» (філія КП «Харківські теплові мережі») здійснюють комбіноване виробництво теплової та електричної енергії, КП «Харківські теплові мережі» - виробництво теплової енергії на власних теплогерелах та транспортування всієї теплової енергії.

Теплову енергію виробляють 249 котельних та «ТЕЦ-3» загальною тепловою потужністю 4500 Гкал/год. При загальній потребі міста в теплофікації 7,2 - 7,8 млн. Гкал, виробництво теплової енергії котельнями складає 4,0 - 4,2 млн. Гкал, ТЕЦ - 3,2 - 3,7 млн. Гкал. Технічний стан котельних і теплових мереж існуючої системи теплозабезпечення характеризується значним фізичним зносом та моральною застарілістю. Значна частка котлів експлуатується понад 20 років.

Транспортування теплової енергії споживачам здійснюється магістральними та розподільчими тепловими мережами загальною довжиною 1602,26 км у 2-трубному обчисленні. Найбільший діаметр трубопроводів становить 1220 мм.

Термін експлуатації квартальних та локальних котельних КП «Харківські теплові мережі» перевищує п'ятдесят років. Обладнання цих котельних вичерпало свій фізичний і моральний ресурс. За даними

бухгалтерського обліку, нарахований знос за всіма котельними становить у середньому 58 %, тому однією з найголовніших проблем у тепловій енергетиці міста є реконструкція індивідуальних вбудованих та прибудованих до будинків газових котельних. Значною проблемою теплового господарства є зростаючий рівень пошкодження теплотрас та їх застаріла теплоізоляція. Теплові мережі прокладені переважно в непрохідних залізобетонних каналах різних конструкцій з ізоляцією із мінеральної вати. Вони не захищені від проникнення ґрунтових та інших вод із супутніх комунікацій, що призводить до руйнування теплоізоляції, інтенсивної зовнішньої корозії металу труб і, як наслідок, пошкоджень.

Термін служби понад 25 років мають понад 65 % теплових мереж. Для забезпечення відновлення (заміни) мереж, які відпрацювали свій ресурс, необхідно більше 10 років за умови щорічного збільшення обсягів перекладання теплових мереж на 5-10 % і застосування трубопроводів з новими технологіями ізоляції (пінополіуретан).

У зв'язку з цим істотну увагу слід звернути на питання максимального розкриття можливостей (потужностей) ТЕЦ шляхом будівництва нових магістралей і реконструкції існуючих, підвищення температурного графіка із збереженням кількості циркулюючого теплоносія, максимального використання можливостей ТЕЦ у системах гарячого водопостачання тощо [12].

Втрати в системі енергопостачання призводять до недоотримання коштів КТП, які необхідні їм для подальшого розвитку. Підприємства змушені перекладати ці витрати на населення через тарифну політику. З кожним роком тарифи на комунальні послуги зростають, тим самим негативно впливаючи на рівень життя населення. Вплинути на ситуацію можна шляхом розвитку системи обліку та регулювання споживання води і енергоресурсів як на підприємствах, що надають послуги, так і у кінцевих споживачів.

Значним потенціалом для скорочення споживання природного газу в теплоенергетиці є оптимізація споживання теплової енергії у житлових та адміністративних будівлях. Досвід країн - нових членів ЄС у цій сфері доводить, що найбільші втрати теплової енергії припадають на кінцеве споживання у житловому секторі, тому вкрай необхідним є вирішення завдання щодо підвищення енергоефективності будівель шляхом проведення теплової модернізації житлового фонду. Одним із першочергових кроків у цьому напрямку є створення ефективного інституту енергоаудиту і впровадження енергопаспортизації будівель. Зниженню фактичного споживання енергетичних ресурсів у житлових будинках сприяє впровадження засобів обліку та регулювання теплової енергії.

У більшості житлових будинків надзвичайно неефективно використовується тепла енергія. За оцінкою експертів, потенціал енергозбереження у таких будинках сягає до 40 % від споживання ними теплової енергії. Через низькі теплозахисні властивості огорожувальних конструкцій житлових будинків масової забудови минулих років втрати теплової енергії розподіляються таким чином: через стіни – 42 %, через вікна – 16 %, через дах – 7 %, через підвал – 5 %, повітрообмін – 30 %.

Проблемним питанням контролю за обсягами споживання енергоресурсів у комунальній сфері залишаються незадовільні темпи оснащення житлового фонду приладами обліку споживання енергоресурсів.

Удосконалення законодавства та забезпечення 100-відсоткового встановлення приладів обліку створити реальні передумови для скорочення понаднормативних втрат енергоресурсів, здійснення оплати споживачами лише фактично спожитих ресурсів.

Складовою частиною програми енергозбереження в системі теплозабезпечення є часткова компенсація витрат з бюджету на заходи термомодернізації.

Враховуючи ускладнену фінансову ситуацію на КТП, у зв'язку зі значною заборгованістю державного бюджету за пільги і субсидії населенню,

а також по погашенню різниці в тарифах, в бюджеті міст заплановані і використовуються кошти на виплату заробітної плати працівникам підприємства, на придбання устаткування, ремонт та реконструкцію (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Дані щодо витрат на комунальне господарство у 2017-2018 роках (тис. грн.)

Найменування напрямків витрат	2017 рік	2018 рік	Відношення до 2017 року
Будівництво і реконструкція, капітальний ремонт теплових, водопровідних, каналізаційних мереж і зливових стоків, мереж електрозабезпечення та інших об'єктів	120327,1	258462,2	в 2,1 рази
Забезпечення безперебійної роботи по КП «ХТМ»	106 000	150 000	41,5 %
Технічне переоснащення системи опалення житлових будинків м. Харкова з установкою вузлів комерційного обліку теплової енергії і установкою квартирних приладів обліку гарячої води	28 834,2	26 777,4	

Як наслідок, недостатнє фінансування будівництва, експлуатації та ремонту систем центрального тепlopостачання (ЦТ) та інженерного обладнання будинків у багатьох містах вплинуло на якість централізованого тепlopостачання – високий рівень корозії мереж і втрат енергії. Відповідно, рівень ремонту та експлуатації помітно знизився і багато систем ЦТ сьогодні експлуатуються при зростаючих втратах енергоносія і води. Для забезпечення комфортних умов проживання населення встановлює в квартирах бойлери для нагрівання води в період літніх відключень. Впровадження автономних систем тепlopостачання – один із шляхів зниження витрат з оплати енергоносія.

Слід зазначити, що конкуренція індивідуальних і автономних систем є досить вагомою. Вже є реальні прецеденти, де ЦО ліквідовано повністю (м. Ужгород). Так, станом на початок 2014 р. в Івано-Франківську від ЦО відмовились 41% споживачів і виникла «гібридна модель опалення» [75]. Основні прецеденти відключення від ЦО наведені в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Прецеденти відключення від систем центрального опалення

№ з/п	Міста	Характер проблеми відключений від ЦО	Наслідки. Примітки.
1	Ужгород (2012 р.)	Повністю відключено	Нормалізовано
2	Івано-Франківськ	Відключено 48% споживачів	Розроблена перспективна програма переходу. Галицький кореспондент. «Гроші в трубу».
3	Марганець	Розбаланс ТС. Пошук рішення.	Процес не завершено.
4	Каменське	Частково вирішено.	Позитивний досвід.
5	Покров	В стадії вирішення	Пошук рішення.
6	Нікополь	В стадії вирішення	Перехід на електрообігрів.
7	Сміла	Не вирішено, здійснюється повернення до ЦО.	Конфлікт з Черкасгаз. Проблема відключення і розбалансу.
8	Шепетівка	Розроблено програму переходу на 5 рангів	«Мешканців чекає тернистий шлях переходу» - з матеріалів Круглого столу».
9	Тростянець	Спроба відмови в 2008р.	«Відмова від ЦО – це як ходіння по лезу бритви: мер міста».

Таким чином, наведені дані доводять, що процес відмови від централізованого опалення і переходу на індивідуальні та автономні системи має як перспективи, так і складності. По-перше, в Європі централізовані системи знайшли свій шлях розвитку. По-друге, шлях індивідуалізації дійсно має і юридичні, і реальні основи. Так, в Україні ст. 24 «Закону про теплопостачання» дає право споживачу на вибір одного або декількох джерел теплопостачання. Отже, система ЦО – не вправі відмовити споживачеві за заявою про відключення. На практиці ж маємо досить конфліктну ситуацію: на 2018 рік в Єдиному державному реєстрі судових рішень (ЄДРСР) зафіксовано більше 13 000 рішень, пов'язаних із встановленням або наявністю автономного опалення, більшість яких полягає в тому, що споживач через суд намагається вибороти право на відмову від ЦО та встановити автономне опалення. Найбільше справ про відмову від ЦО, якщо брати великі міста, можна визначити таким чином (кількість справ):

Донецька обл. – 2 375, Львівська обл. – 1 250, м. Київ – 850, Дніпропетровська обл. – 759, Кропивницька обл. – 687 .

Встановлено, що проти індивідуальних систем опалення виступають такі стейкхолдери як енергетики і газопостачальники: відключення від ЦО вносить дисбаланс в їх системи постачання енергоресурсів (перенапруга, технічна перебудова, економічні втрати, подальша невизначеність). З іншого боку, виникають проблеми соціального характеру. Для розв'язання конфліктної ситуації пропонуємо у системах ЦО:

- задіяти новий підхід до визначення тарифу: окремо на генерацію, транспортування та подачу тепла, що сприятиме забезпеченню більшої довіри споживачів до ЦО та підвищить обґрунтованість, зрозумілість, прозорість тарифоутворення;

- впровадити в теплопостачанні схеми інтеграції мереж в містах (у цьому контексті цікавим є досвід м. Запоріжжя). Рекомендовані три проекти, що пов'язані з використанням тепла міського промайданчика «Запоріжсталь». За розрахунками це на 50% знизить витрати паливної складової у собівартості тепла та знизив залежність тарифу від ціни на газ. Крім того, отримано додатковий ефект глобального значення – скорочення викидів CO₂. (З виступу директора концерну «Запорізькі тепломережі» О. Грека – 02.02.2018. <http://zp.gov.ua>).

- розширити спектр інноваційних проектів і заходів, в числі яких: індивідуальні заходи - елеваторні вузли, термоізоляція будівель, радіаторні терморегулятори, прилади – розподільники, альтернативні джерела теплоресурсного призначення, зокрема біопаливо. Так наприклад вже зараз в Латвії частка газу 36%, а біопалива 50%. В Україні, з її потужним аграрним сектором, біопаливо може замінити майже весь обсяг покупного газу (вітчизняний потенціал біогазу – до 20 млрд. куб. м/рік (2016 р.). Важливо й те, що біопаливо вдвічі дешевше за природний газ, а крім того значна його маса може вироблятися з «шкідливого і обтяжливого» ресурсу накопиченого на сміттєзвалищах. В деяких містах Європи сміттєспалювальні

заводи забезпечують 22-25% від загальних потреб тепла (Стокгольм, Копенгаген, Відень).

Основним напрямом реформування та розвитку галузі є втілення економічних та нормативно-правових важелів, що стимулюють упровадження заходів, метою яких повинна стати широкомасштабна модернізація на основі енергозаощадження. Всю систему заходів можна розділити на організаційні і технічні.

До напрямів організаційного характеру необхідно віднести стимулювання власника систем теплоспоживання шляхом проведення інформаційно-масових заходів та роз'яснювальної роботи на усіх рівнях до впровадження енергозберігаючих заходів у процесі експлуатації житлового фонду. Значне скорочення потреби споживача в тепловій енергії за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій, наприклад широкомасштабного, закріпленого нормативною базою утеплення будинків, приведе до можливості зниження потужностей з виробництва та транспортування теплової енергії. Такий підхід сприятиме комплексному вирішенню завдань зі зниження споживання теплоенергетичних ресурсів, що враховує інтереси як споживача, так і постачальника.

Основні стратегічні напрямки розвитку системи тепlopостачання технічного (технологічного) характеру і їх зв'язок з економікою представлені на рис. 3.11.



Рис. 3.11. Стратегічні напрямки і завдання розвитку системи тепlopостачання (розробка автора)

Важливо зазначити, що згідно з законом України «Про особливості доступу до інформації у сферах постачання електричної енергії, природного газу, тепlopостачання, централізованого постачання гарячої води, централізованого питного водопостачання та водовідведення» (ст.1) споживачам у сферах постачання електричної енергії, природного газу, тепlopостачання, централізованого постачання гарячої води, централізованого питного водопостачання та водовідведення гарантується безперешкодний та безоплатний доступ до інформації зокрема про заходи з енергозбереження.

Підсумовуючи, варто виокремити основні напрямки впровадження енергозберігаючих заходів та підвищення енергоефективності системи тепlopостачання:

- заміна і модернізація теплових мереж із використанням сучасних технологій, матеріалів і виробів;
- відновлення теплової ізоляції із застосуванням сучасних матеріалів;
- заміна морально застарілих та фізично зношених котлів з низьким ККД на нові сучасні високоефективні типи котлів;
- закриття низькоефективних і фізично застарілих котелень з переведенням споживачів на більш ефективні джерела теплової енергії, переважно до системи централізованого тепlopостачання;
- будівництво когенераційних станцій;
- впровадження автоматичних систем оптимізації процесу горіння в котлах;
- впровадження автоматики і засобів контролю на всіх етапах виробництва;
- впровадження індивідуальних теплових пунктів (ІТП);
- заміна теплообмінного обладнання теплових пунктів і котелень на оптимальне високоефективне обладнання;
- заміна існуючих насосів з енергоємними електродвигунами на сучасні насоси.
- застосування частотного регулювання для управління двигунами насосів.

Підсумовуючи, здійснено аналіз заходів з енергозбереження для КП «Харківські теплові мережі» за період з 2001 по 2018 рр. (табл. 3.18). Встановлено, що виконання всього комплексу робіт з енергозбереження за період 2001-2018 рр. дозволило заощадити підприємству енергоресурси: 1 066,1 млн. м³ природного газу; 185,4 млн. кВтг електроенергії.

Таблиця 3.18

Енергозберігаючі заходи та технології на об'єктах КП «Харківські теплові мережі» за період 2001-2018 рр.

Об'єкт	Енергозберігаючі заходи
1	2
<i>Основні напрямки підвищення енергоефективності системи теплопостачання</i>	
Теплові мережі:	Застосування попередньо ізольованих трубопроводів в пінополіуретановій теплоізоляції (ППУ, «Ізопрофлекс» та ін.) При прокладанні та заміні теплових мереж. Пінополіуретанова ізоляція більш технологічна і знижує тепловтрати більш ніж у два рази і істотно збільшує термін служби трубопроводів. Неметалеві труби в ППУ ізоляції «Ізопрофлекс» використовуються переважно для систем гарячого водопостачання. Гнучкість труб «Ізопрофлекс» дозволяє використовувати їх при практично будь-яких варіантах прокладки трубопроводу і дає можливість вибирати оптимальний напрямок траси
	Ремонт і відновлення теплової ізоляції, в тому числі із застосуванням прогресивних методів нанесення рідких складів надтонких ізоляційних покриттів, що дозволяє збільшити термін служби теплоізоляції і більш ніж у три рази знижує тепловтрати в порівнянні з мінераловатної тепловою ізоляцією
Тепло-джерела (котельні)	Заміна морально застарілих та фізично зношених котлів з ККД нижче 80% на нові вискоефективні сучасні типи котлів з ККД 92%, що дозволяє зменшити питому витрату палива зі 170-180 кг.у.п. / Гкал до 155 кг.у.п. / Гкал
	Перемикання споживачів низькоефективних котельнь до більш ефективним джерелами теплової енергії, переважно до системи централізованого теплопостачання в зоні джерела з комбінованим виробництвом теплової та електричної енергії
	Установка теплоутилізаторів. Що дозволяє більш повно використовувати теплотворну здатність палива і підвищити ККД котельні
	Впровадження автоматичних систем оптимізації процесу горіння в котлах. Ідея, покладена в основу конструкції системи, полягає в тому, щоб синхронізувати процеси забору повітря і викиду газів, що забезпечує оптимальний склад суміші газ-повітря
Інші об'єкти (центральні, групові та індивідуальні теплові пункти)	Оснащення систем теплопостачання та теплоспоживання сучасними високоточними засобами контролю, обліку та автоматизації на всіх етапах «виробництво-споживання» теплової енергії. Це забезпечує якісне регулювання параметрів теплоносія і його економного витрати
	Впровадження індивідуальних теплових пунктів, що дозволяють застосувати більш якісне локальне регулювання споживання теплової енергії і скоротити протяжність теплових мереж гарячого водопостачання
	Заміна теплообмінного обладнання на оптимальне вискоефективне, що дозволяє протягом року економити теплову енергію в процесі надання послуги якісного постачання гарячою водою і тепловою енергією
	Монтаж і заміна існуючих насосів на насоси, що забезпечують оптимальний режим теплопостачання, що дає можливість економити електричну енергію, не відхиляючись від нормативних режимів відпуску тепла

Продовження табл.3.18

1	2
	Застосування частотного регулювання для керування двигунами насосів. Застосування сучасних засобів регулювання обертів електродвигунів насосів, особливо зі змінною витратою води, в поєднанні з широкими можливостями автоматизації забезпечує оптимальне використання енергетичних ресурсів і згладжує коливання тиску, що дозволяє продовжувати ресурс трубопроводів
<i>Виконання заходів з енергозбереження</i>	
Теплові мережі	У рамках модернізації теплових мереж виконана перекладка 278 км трубопроводів із застосуванням попередньо ізольованих труб в ППУ ізоляції і полімерних труб Відновлено теплової ізоляції на на 211,9 км трубопроводах теплових мереж, які знаходяться в експлуатації.
Теплові джерела	Замінено 235 од. малоефективних котлоагрегатів з установкою 297 високоефективних котлів. Виведення з експлуатації застарілих котелень. Виконано ліквідацію 106 котелень, в том числі 70 вбудованих в приміщеннях споруд. Цей захід дозволяє знизити питомі витрати палива при виробництві теплової енергії і забезпечити безпеку населення. Всього за рахунок заміни котлів та ліквідації застарілих котелень з експлуатації виведено 483 низькоефективних котла Виконано встановлення 2-х теплоутилізаторів. Встановлення теплоутилізаторів дозволяє більш повно використовувати теплотворну здатність палива й підвищити ККД котельні. Впровадження автоматичних систем оптимізації горіння. Впроваджено 18 автоматичних систем оптимізації горіння (ЕКО-3) на 12-ти котельнях підприємства. Ідея, покладена в основу конструкції системи, полягає в тому, щоб синхронізувати процеси забору повітря і викиду газів, для забезпечення оптимального складу суміші «газ-повітря».
Інші об'єкти (центральні, групові та індивідуальні теплопункти)	Реконструкція центральних теплових пунктів (ЦТП) з пристроєм індивідуальних теплових пунктів (ІТП). Виконано облаштування 37 індивідуальних теплових пунктів (ІТП), що дозволяє застосувати більш якісне локальне регулювання споживання теплової енергії і скоротити довжину теплових мереж гарячого водопостачання. Автоматизація виробничих процесів. Виконана установка і ремонт засобів КВПіА, теплової автоматики і електрообладнання, а також засобів авторегулювання на суму 102,6 млн. грн. Заміна енергоємного обладнання. Виконана заміна і капітальний ремонт 880 теплообмінних апаратів. Виконана заміна і установка 892 насосів. Ці заходи дозволяють економити теплову енергію в процесі надання послуги з гарячого водопостачання і опалення, виключають перетікання між теплоносієм і гарячою водою, дозволяють економити електричну енергію, не відхиляючись від нормативних режимів. Впровадження частотного регулювання. Виконана установка 154 частотних регуляторів на об'єктах теплопостачання. Застосування сучасних засобів регулювання оборотів електродвигунів насосів, особливо з змінною витратою води, в поєднанні з широкими можливостями автоматизації забезпечує оптимальне використання енергетичних ресурсів і згладжує коливання тиску, дозволяє збільшувати ресурс трубопроводів.

Здійснення заходів з енергозбереження має здійснюватися на засадах впровадження збалансованого управління взаємовідносинами із ключовими стейкхолдерами за ланцюжком «вода - енергія - тепло» (рис. 3.12).



Рис. 3.12. Модель збалансованого управління із ключовими стейкхолдерами за ланцюжком «вода - енергія - тепло» (розроблено автором)

Впровадження стратегічних напрямів забезпечення стійкого розвитку КТП в довгостроковій перспективі здійснюється на засадах гармонійного поєднання теоретико-методичного інструментарію маркетингу, менеджменту, інжинірингу та комплексу інформаційно-комунікативних технологій шляхом застосування інструментарію забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП (рис. 3.13). Застосування зазначеного інструментарію дозволяє створити умови для розвитку конкурентних відносин на ринку теплової енергії; 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 тепlopостачання на засадах узгодженості їх інтересів.



Рис. 3.13. Модель інструментарію забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП (розроблено автором)

Реалізація запропонованого інструментарію забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП передбачає здійснення заходів щодо запобігання конфлікту інтересів шляхом підсилення функції взаємозв'язку із ключовими групами стейкхолдерів із здійсненням внутрішньої структурної перебудови; поширення ділової практики з питань формування організаційної культури; використання стимулів для узгодження інтересів та мінімізація конфліктних ситуацій.

За результатами аналізу встановлено, що конфлікт інтересів на КТП виникає переважно у зв'язку з несвоєчасним виконанням державою зобов'язань по перерахуванню субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на погашення різниці в тарифах на послуги з тепlopостачання, яка виникла у зв'язку з невідповідністю фактичної вартості цих послуг тарифам, затвердженим органами державної влади чи органами місцевого самоврядування; невиконанням споживачами своїх обов'язків по оплаті комунальних платежів своєчасно та в повному обсязі; самовільним переобладнанням споживачами системи тепlopостачання та опалювальних приміщень; несвоєчасністю виплати заробітної плати працівникам, податків, сплати за спожиту електроенергію, виконання ремонтних робіт тощо (рис. 3.14).

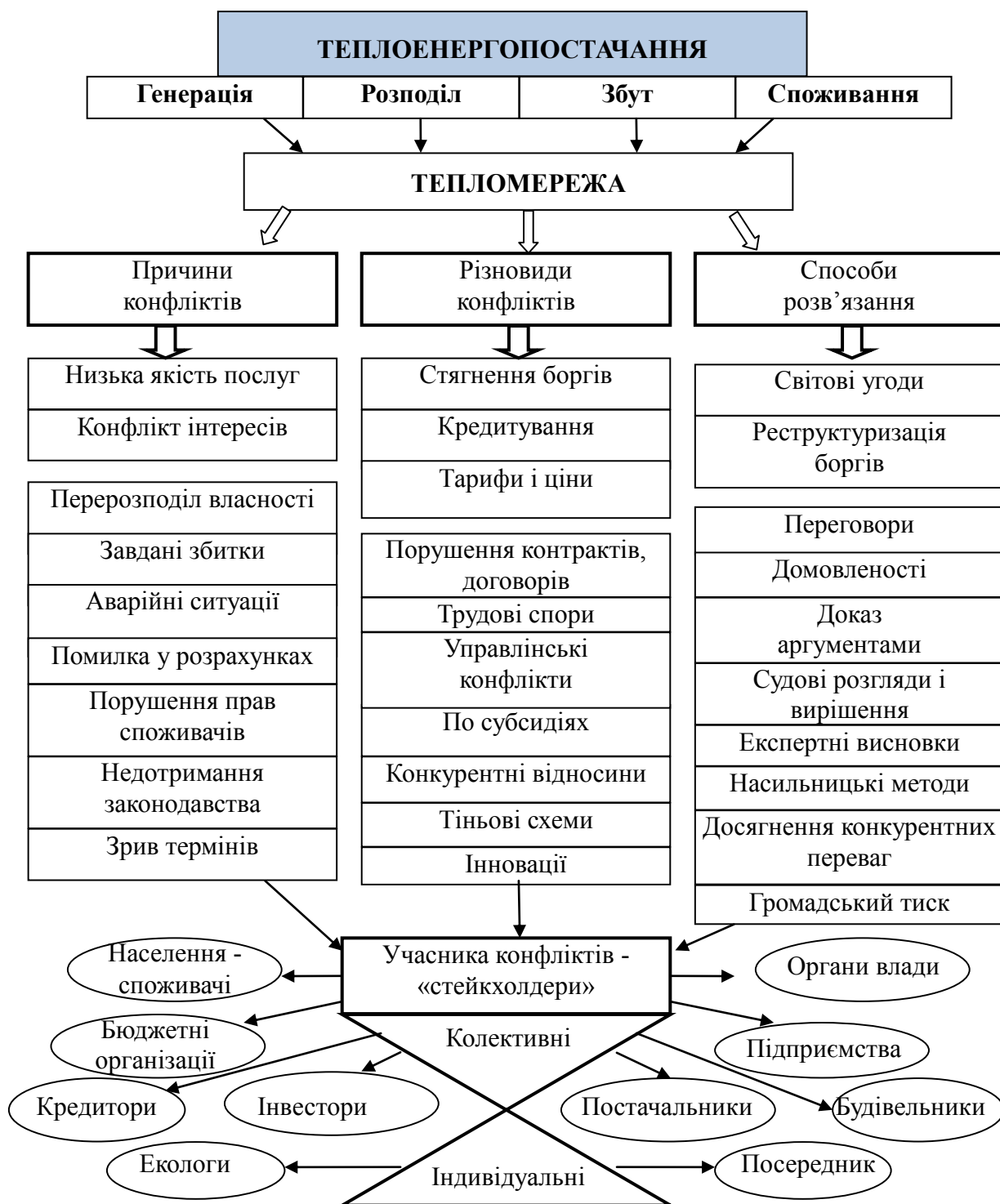


Рис. 3.14 Логіко-структурна схема розуміння і оцінки конфліктних ситуацій КТП

Врегулювання конфліктів (результат протистояння) залежить від цілої групи факторів впливу, серед яких варто такі, як наявність ресурсів на

«вирішення питання», досвід і практика, фінансовий потенціал, правові норми і культура, методи ведення конфліктного процесу.

Таким чином, з метою зменшення соціальної напруги та уникнення виникнення або поглиблення конфлікту інтересів між групами стейкхолдерів КТП доцільно запроваджувати заходи щодо забезпечення поінформованості стейкхолдерів стосовно виявлення і декларування ситуацій, пов'язаних із конфліктом інтересів в рамках запропонованого інформаційно-довідкового відділу КТП.

Висновки до третього розділу

За результатами проведених досліджень удосконалено аналітико-прикладне забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП 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 проекціями 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, що полягає у задоволенні 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.

Аналітико-прикладне забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП базується на застосуванні розробленого методичного підходу до оцінки результативності управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП за збалансованою системою показників за чотирма

перспективами: фінанси; споживачі теплової енергії та гарячого водопостачання, процеси основної діяльності з виробництва теплової енергії; з транспортування та постачання теплової енергії (будівництво, реконструкція та модернізація об'єктів тепlopостачання), навчання та розвиток працівників сфери тепlopостачання.

Здійснено розрахунки індикатору результативності управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП на основі забезпечення управління взаємовідносинами із ключовими групами стейкхолдерів за ЗСП, який відображає успішність взаємодії КТП із ключовими групами стейкхолдерів. Інформаційну базу даних для розрахунків сформовано на прикладі КТП, які обслуговують великі обласні центри, а саме: КП «Харківські теплові мережі» (КП «ХТМ»); КП «Київтеплоенерго»; КП «Теплоенерго» Дніпровської МР; Концерн «Міські теплові мережі» МР Запоріжжя; ЛМКП «Львівтеплоенерго»; ПОВПТГ «Полтаватеплоенерго»; ОКП «Миколаївоблтеплоенерго»; ТОВ «Сумитеплоенерго»; МКП «Херсонтеплоенерго»; КП «Теплопостачання міста Одеса». Подано позиціювання обраних для дослідження КТП за результатами розрахунку інтегрального індексу та інтегрального показника за моделлю розрахунку інтегрального показника боржника – юридичної особи. Отримані результати свідчать, що домінуючі позиції в сфері управління взаємовідносинами із стейкхолдерами мають такі КТП як: ЛМКП "Львівтеплоенерго", ТОВ «Сумитеплоенерго», ПОВПТГ «Полтаватеплоенерго», КП «Теплопостачання міста Одеса».

На базі результатів анкетування Центру соціальних експертиз Інституту соціології НАН України здійснено оцінку якості надання послуг опалення та гарячого водопостачання на прикладі «Харківські теплові мережі». Встановлено, що 14% опитаних незадоволені якістю надання послуг опалення, а 90% - незадоволені якістю надання послуг гарячого водопостачання. При чому доведено, що розподіл оцінювання якості послуг

опалення не залежить від віку респондентів, від отримання (або неотримання) субсидії респондентами.

Встановлено, що тариф на послуги опалення, на думку 85% респондентів, є завищеними і не відповідає якості наданих послуг. Крім того, 98% опитаних відзначили несвоєчасне включення і виключення опалення, а також невиконання температурних норм при опаленні житлового сектора.

Отримані результати в рамках сформованого аналітико-прикладного забезпечення дозволяють розробити комплекс заходів з управління взаємовідносинами із ключовими групами стейкхолдерів для підвищення результативності роботи КТП.

Доведено, що для КТП все більшої актуальності набуває завдання перегляду і оновлення стратегії розвитку, що викликано такими факторами:

- прискоренням змін в ринковому середовищі в частині вимог споживачів, зниження рівня їх платоспроможності, посилення конкурентного впливу індивідуальних систем опалення;

- необхідністю виконання значних обсягів модернізаційних робіт з причини застарілого і енерговитратного устаткування (обладнання);

- необхідністю активного включення підприємств системи тепlopостачання в реалізацію державної стратегії енергозбереження, де на цю галузь лягає вагомий тягар зобов'язань.

Як результат дослідження запропонована креативна карта розбудови нової управлінської системи, в якій, на відміну від існуючої модернізаційної практики, визначені нові інжинірингові функції (маркетингу і прогнозування, контролінгу і моніторингового забезпечення, соціальної роботи зі стейкхолдерами) та сконцентровано увагу на таких складових стратегії розвитку, як «точки зростання», зменшення соціальної напруги і конфліктності, підвищення рівня мотивації і стимулювання не тільки для працівників основного виробничого процесу, а і для учасників невиробничої сфери діяльності та споживчого сектору.

Для здійснення на постійній основі оцінювання факторів ризику, внесення корегувань, оновлення банку даних та комунікацій із ключовими групами стейкхолдерів КТП й адекватне і своєчасне реагування на їх вимоги розроблено когнітивну модель поопераційної технології розбудови організаційної структури КТП на засадах узгодження інтересів стейкхолдерів, в основі якої зв'язок таких складових як «власні проблеми підприємства - можливості та інтереси стейкхолдерів», управління проектами, методи оптимізації відношень та використання стимулів.

Удосконалено організаційно-методичне забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП у сфері теплопостачання шляхом обґрунтування доцільності розширення повноважень інформаційно-довідкового відділу для забезпечення організаційних засад координації довгострокової партнерської взаємодії із ключовими групами стейкхолдерів. Обґрунтовано доцільність створення спеціальних координаційних рад для впровадження збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП.

Доведено, що пріоритетним стратегічним напрямком стійкого розвитку КТП є здійснення заходів з енергозбереження, впровадження інноваційної моделі і технічне переозброєння, що забезпечує зниження енергоємності і вартості послуг теплопостачання та підвищення їх якості.

На прикладі міста Харкова розглянута специфіка та проблематика централізованого теплопостачання та обґрунтовано доцільність розкриття можливостей (потужностей) ТЕЦ шляхом будівництва нових магістралей і реконструкції існуючих, підвищення температурного графіка із збереженням кількості циркулюючого теплоносія, максимального використання можливостей ТЕЦ у системах гарячого водопостачання тощо.

Доведено, що основним напрямом реформування та розвитку галузі є втілення економічних та нормативно-правових важелів, що стимулюють упровадження заходів з широкомасштабної модернізації на основі

енергозаощадження (у процесі експлуатації житлового фонду, розвитку системи тепlopостачання технічного (технологічного) характеру).

Виокремлено основні напрямки впровадження енергозберігаючих заходів та підвищення енергоефективності системи тепlopостачання серед яких: заміна і модернізація теплових мереж із використанням сучасних технологій, матеріалів і виробів; відновлення теплової ізоляції із застосуванням сучасних матеріалів; заміна морально застарілих та фізично зношених котлів з низьким ККД на нові сучасні вискоефективні типи котлів; закриття низькоефективних і фізично застарілих котелень з переведенням споживачів на більш ефективні джерела теплової енергії, переважно до системи централізованого тепlopостачання; впровадження автоматики і засобів контролю на всіх етапах виробництва тощо.

Здійснено аналіз заходів з енергозбереження на прикладі КП «Харківські теплові мережі» за період з 2001 по 2018 рр. Встановлено, що виконання всього комплексу робіт з енергозбереження за період 2001-2018 рр. дозволило заощадити підприємству енергоресурси: 1066,1 млн. м³ природного газу; 185,4 млн. КВтг електроенергії.

Запропонована модель збалансованого управління із ключовими стейкхолдерами за ланцюжком «вода - енергія - тепло», що описує механізм взаємодій із ключовими стейкхолдерами КТП. Модель включає такі блоки як ресурсний, нормативно-регуляторний, розрахунковий, інформаційний, безпековий та об'єднує за ланцюжком «вода - енергія - тепло» цілу систему складових, а саме: канали зв'язку, норми, розрахунки, рефлексію і взаємодію, права, обов'язки, відповідальність.

Розроблено модель інструментарію забезпечення збалансованого управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами КТП на засадах гармонійного поєднання теоретико-методичного інструментарію маркетингу, менеджменту, інжинірингу та комплексу інформаційно-комунікативних технологій, що передбачає здійснення заходів щодо запобігання конфлікту

інтересів шляхом підсилення функції взаємозв'язку із ключовими групами стейкхолдерів із здійсненням внутрішньої структурної перебудови.

Встановлено, що конфлікт інтересів стейкхолдерів на КТП виникає переважно у зв'язку з несвоєчасним виконанням державою зобов'язань по перерахуванню субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на погашення різниці в тарифах на послуги з теплопостачання, яка виникла у зв'язку з невідповідністю фактичної вартості цих послуг тарифам, затвердженим органами державної влади чи органами місцевого самоврядування; невиконанням споживачами своїх обов'язків по оплаті комунальних платежів своєчасно та в повному обсязі; самовільним переобладнанням споживачами системи теплопостачання та опалювальних приміщень; несвоєчасністю виплати заробітної плати працівникам, податків, сплати за спожиту електроенергію, виконання ремонтних робіт тощо. Обґрунтовано, що для зменшення або уникнення конфлікту інтересів між групами стейкхолдерів КТП необхідним є забезпечення поінформованості стейкхолдерів стосовно виявлення і декларування ситуацій, пов'язаних із конфліктом інтересів в рамках запропонованого інформаційно-довідкового відділу КТП.

Основні результати дослідження, викладені в цьому розділі, відображені в працях: 41, 163, 160, 242.

ВИСНОВКИ

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

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

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

3. Встановлено, що найбільш істотними факторами ризику, що впливають та в подальшому можуть вплинути на результати діяльності КТП є зовнішні фактори, які викликані законодавчою політикою держави з регулювання господарської діяльності теплопостачальних підприємств та недосконалістю нормативної та законодавчої баз, а саме: розбіжність у термінах зміни цін на енергоносії та введенням в дію тарифів на

виробництво, транспортування, постачання теплової енергії та відповідні послуги централізованого опалення та централізованого гарячого водопостачання; несвоєчасна компенсація з державного бюджету різниці в тарифах на теплову енергію, опалення та постачання гарячої води населенню, яка виникла у зв'язку з невідповідністю фактичної вартості теплової енергії та відповідних послуг встановленими тарифами; зниження рівня розрахунків споживачів тепlopостачання в умовах різкого зростання вартості відповідних послуг для населення та зниження його платоспроможності; неврегульованість діючого законодавства стосовно обов'язків та вимог до споживачів послуг тепlopостачання в частині своєчасних розрахунків.

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

5. Проаналізовано зарубіжний досвід тепlopостачання і енергозбереження в країнах Німеччина, Італія, Швеція, Норвегія, Польща, Латвія та інших. Визначено значні розбіжності між країнами за такими характеристиками: джерела тепло-, енергозабезпечення, структура споживання, енергоефективність, моделі організації теплоенергосистем, тарифна політика. Узагальнено напрямки адаптації провідного досвіду країн

ЄС до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами до вітчизняних умов господарювання, зокрема доведено, що з досвіду європейських країн для КТП України найбільш важливими є підходи до встановлення тарифів на теплову енергію, підключення до мереж, встановлення та обслуговування лічильників, стимулювання стейкхолдерів до енергозбереження.

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Децентралізація: результати, виклики і перспективи» П'ятий національний прес-клуб реформ. 26 листопада 2018 р. АМУ за підтримки USAID.
2. «Забезпечення сталого розвитку міст як складова соціально-економічної модернізації регіонів України». Аналітична записка: Національний інститут стратегічних досліджень // Режим доступу: <http://old2.niss.gov.articles/1611/>
3. Абдулаев Н. В. Конфликты в экономике: теория и методология анализа. / дисс. СПб. Государственный университет 08.00.01. – 2006.
4. Абросимова Е. Б. Системный анализ стейкхолдеров / Е. Б. Абросимова, И. М. Сдельникова [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.hse.ru/data/2013/03/05/1292978681/>
5. Айвазян С.А. Прикладная статистика и основы эконометрии / С.А. Айвазян, В.С. Мхитарян. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 1022 с.
6. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.
7. Албитов А. CRM. Думка експертів / А. Албитов // Business Online. – 2001. – № 7. – С.5 – 13
8. Аллахвердян А. В. Управління витратами комунальних підприємств [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Аллахвердян Антоніна Віталіївна; Держ. вищ. навч. закл. «Приазов. держ. техн. ун-т». – Маріуполь, 2013. – 20 с.
9. Андренко Е. А. Построение интегральных индикаторов социально-экономического развития районов Харьковского региона / Е.А. Андренко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ, 2008. – Вип. 237, Т. 3. – С. 830–839.
10. Андренко О.А. Напрями удосконалення моніторингу соціально-економічного розвитку адміністративного району: автореф. дис. на здобуття

наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / О.А. Андренко. – Харків, 2010. – 22 с.

11. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1989. – 513 с.

12. Анцупов А. Я. Конфликтология. / А. Я. Анцупов. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 591 с.

13. Арутюнов А. Л. Конфликтология и поведение потребителя. / Научные труды. Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН.

14. Басок Б. І., Євтухова Т. О. Підвищення ефективності організаційно-технологічного управління системами комунальної теплоенергетики. / Восточно-европейский журнал передовых технологий. – 2016. т. 1. № 8 (79). – С. 46-52.

15. Білоус В. С. Синергетика і самоорганізація в економічній діяльності. / КНЕУ. – Київ. – 376 с.

16. Білоцерковський О. Б., Ширяєва Н. В. Розробка шляхів реформування системи централізованого теплопостачання України. Матеріали наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства». / Вісник НТУ «ХП» №53 (162), 2015. – С. 3-7.

17. Блэкуэлл Д., Миннард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. Изд. 9-е / Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002. – 624 с.

18. Бородкин Ф.М. Социальные индикаторы / Ф.М. Бородкин, С.А. Айвазян. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 607 с.

19. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика [Текст] : навч. посіб. / А. П. Бочковський, Н. Ю. Сапожнікова; Одес. нац. політехн. ун-т. - Одеса : Юридична література, 2016. – 225 с.

20. Брендю К. Централизованное отопление и комбинированное производство электроэнергии и тепла в Центральной и Восточной Европе / К. Брендю // Перспективы Энергетики. – М, 2002. – Т. 6. – С. 269 – 287.

21. Бубенко П. Т. Управління системною модернізацією та розвитком

житлово-комунальних підприємств [Текст] : монографія / П. Т. Бубенко, О. В. Димченко, А. Д. Кашпур ; Нац. акад. наук України, Півн.-сх. наук. центр, Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ, 2014. – 233 с.

22. Бун Л. Современный маркетинг [Текст] : учебник / Л. Бун, Д. Куртц. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 1039 с.

23. Буратчук Н.Ю. Еволюція збалансованої системи показників / Н.Ю. Буратчук // Економічний аналіз. – 2013. – № 12. – С. 62-66.

24. Бюджетний кодекс : Закон України від 08 липня 2010 р. № 2456-VI // ВВР України. – 2010. – № 50-51. – Ст.572

25. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Питерс Том, Уотерман-мл. Роберт; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 528 с.

26. Волкова В.Н., Денисов А.А. Основы теории систем и системного анализа: Учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Системный анализ и управление». – Изд. 3-е перераб. и дополн. – СПб.: Издательство СПбГПУ, 2003. – 520 с.

27. Гавриленко В. О. Реструктуризація підприємств житлово-комунального господарства [Текст]: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Гавриленко Валентина Олександрівна; Європейський ун-т. – К., 2005. – 239 с.

28. Гаврись О. М. Оптимізація систем теплопостачання із використанням економіко-математичного моделювання: Монографія. / за заг. ред. О. М. Гаврися. – Х.: НТУ «ХП», 2015. – 209 с.

29. Галенко С. М. Аналіз господарської діяльності комунальних підприємств: методика та організація [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09 / Галенко Сергій Миколайович ; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К., 2012. – 20 с.

30. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями./ Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Пер.с англ.- М.:ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 188с.

31. Гембл П. Основы маркетинга./ Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Пер.с

англ.- М.:ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 188с.

32. Головчанська М. А. Організаційно-економічний механізм інвестування виробничо-господарської діяльності підприємств житлово-комунального господарства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Головчанська Марина Анатоліївна ; Держ. ВНЗ «Приазов. держ. техн. ун-т». – Маріуполь, 2014. – 20 с.

33. Горбань В. Б. Управління сталим енергоефективним розвитком на місцевому рівні: стейкхолдер – орієнтований підхід. Проблеми економіки, №4. 2016. – С. 45-54.

34. Горбатовский А. Централизованное теплоснабжение: за и против» Електроний ресурс. Режим доступу: <http://www.budportal.com.ua/news/40-centralizovannoe-teplosnabzhenie-za-i-protiv>

35. Горбатовский А. Энергоэффективность требует совокупности действий Електроний ресурс. Режим доступу: <http://www.osbb.jkh-portal.com.ua/ru/publication/one/jenergoeffectivnost-vimagae-spilnost-dj-40238>

36. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк. – СПб: Питер, 2001. – 384 с.

37. Гренроос К. Маркетинг и менеджмент услуг / К. Гренроос. М. : Прогресс, 1990. – 179 с.

38. Гукасян Г.М. Экономическая теория и проблемы «новой экономики». – 2-е изд. – СПб.: Питер.2003. –192с.

39. Дей Д. Стратегический маркетинг / Пер. с англ. Егорова В. – М.:Эксмо, 2003.–632 с.

40. Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка [Текст]: цели, анализ, стратегии / С. Дибб, Л. Симкин ; пер. С. Жильцов. - СПб. [и др.]: Питер, 2001. – 239 с

41. 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.

42. Долан Э. Дж., Линдсей Д. Макроэкономика / пер. с англ. Лукашевича В. И др. ; под. общ. ред. Лисовика Б. И др. – СПб, 1994. – 405 с.

43. Домбровський О. Г., Савчук С. Д., Гелетуха Г. Г. Конкуренція проти монополії. // Статистика та аналітика. Практично, легко про складне! №52. 2018. С. 52-55.

44. Домбровський О. Г., Савчук С. Д., Гелетуха Г. Г. Централізоване теплопостачання. // Статистика та аналітика. Практично, легко про складне! №49. 2018. С. 49-53.

45. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер. - М.: Вільямс, 2000. - 397 с.

46. Дубовський С. В., Бабін М. Є., Левчук А. П. Межі економічної доцільності централізації і децентралізації теплопостачання // Проблеми загальної енергетики. – 2011. - №24. – С. 26-31.

47. Дубров А.М. Обработка статистических данных методом главных компонент / А.М. Дубров. – М.: Статистика, 1978. – 135 с.

48. Жаворонков В. О. Стратегічне управління регіоном: економічна безпека, планування та розвиток [Текст] : монографія / Жаворонков В. О., Жаворонкова Г. В., Жмуденко В. О. – Умань : Сочінський, 2010. – 271 с.

49. Житлово-комунальне господарство України, енергоефективність, водопровідно-каналізаційне господарство, побутові відходи. Інфраструктура. Статистика. – Режим доступу: <http://zet.in.ua.statistika> – 2. – 2016 р.

50. Закон України “ Про реструктуризацію заборгованості з квартирної плати, плати за житлово-комунальні послуги, спожиті газ та електроенергію» // ВВР України. 2003, № 23. Ст.151.

51. Закон України «Про державно-приватне партнерство» // ВВР України. 2010, № 40. Ст.524.

52. Закон України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг» // ВВР України. 2016, № 51. Ст.833.

53. Закон України «Про особливості передачі в оренду чи концесію об'єктів у сферах теплопостачання, водопостачання та водовідведення, що перебувають у комунальній власності» // ВВР України – 2011. – № 11. – Ст.71.

54. Закон України «Про природні монополії “ // ВВР України. 2000, №30. Ст. 238.

55. Закон України «Про теплопостачання» // ВВР України. 2005, № 28. Ст.37.

56. Закон України від 24 червня 2004 р. № 1875-IV «Про житлово-комунальні послуги» // ВВР України. 2004, № 47. Ст. 514

57. Закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII «Про житлово-комунальні послуги», (введення в дію з 1 травня 2019 р.) // Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>

58. Запатрина И. В. Перспективы развития систем теплоснабжения в Украине. – М.: Экономика, 2013. – 195 с.

59. Зарубіжний досвід розвитку систем централізованого та автономного тепло- та електропостачання. Департамент міжнародного співробітництва ДП НЕК «Укренерго». Київ-10. 2016. С. 72-81.

60. Зинчина А. Б. Хрестоматия по конфликтологии. / Харьков: ХНАГХ, 2008. – 166 с.

61. Зоріна О. І. Основи маркетингу та менеджменту [Текст] : навч. посіб. для студентів ВНЗ / О. І. Зоріна, А. О. Дергоусова, О. В. Сиволовська ; за ред. О. І. Зоріної ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. - Харків : УкрДАЗТ, 2014. - 320 с.

62. Инвестиции в энергетику. Международное энергетическое агентство [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.energy.ru/conferences/g8/investment-in-energy.htm.

63. Исполнение бюджета города Харькова за 2017 год: сравнительный анализ платежеспособности территориальных громад: Информационно-аналитические материалы / Т.Д. Таукешева, Г.В. Даудова и др. / – Харьков:

«Міськдрук», 2018. – 160с.

64. Іванків О. Я. Формування системи управління якістю підприємств житлово-комунального господарства на засадах гармонізації інтересів зацікавлених сторін [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Іванків Ольга Ярославівна ; Приват. вищ. навч. закл. «Львів. ун-т бізнесу та права». – Л., 2012. – 20 с.

65. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань [Текст] : монографія / Ілляшенко С. М. – Харків ; Суми : Діса плюс, 2016. - 190 с.

66. Інновації у маркетингу і менеджменті [Текст] : монографія / [Ілляшенко С. М. та ін.] ; за заг. ред. С. М. Ілляшенка. - Суми : Папірус, 2013. - 615 с.

67. Камишникова Е. В. Колабораційний підхід до стейкхолдер-менеджменту у рамках корпоративної соціальної відповідальності / Е. В. Камишникова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2016. - № 1. - С. 84-88. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2016_1_15

68. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу [Текст] : [підручник] / Карлова О. А., Плотницька С. І., Гнатенко М. К. – Харків : Друкарня Мадрид, 2016. – 227 с.

69. Клебанова Т. С. Оцінка, аналіз і попередження кризового стану підприємств житлово-комунального господарства [Текст] : монографія / Т. С. Клебанова, О. В. Димченко. – Харків : [б. в.], 2016. – 193 с.

70. Кобець Д. Л. Система маркетинг-менеджменту діяльності промислових підприємств [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Кобець Дмитро Леонтійович ; Приват. ВНЗ «Львів. ун-т бізнесу та права». – Львів, 2015. – 20 с.

71. Ковалев В. В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 432 с.

72. Ковалко О. М., Новосельцев О. В., Євтухова Т. О. Вертикально-

інтегровані структури управління ефективністю функціонування систем комунальної теплоенергетики. / НАНУ, Інститут теплоенергетики, 2017. – 258 с.

73. Когенерация и централизованное теплоснабжение: наилучшая практика для муниципалитетов: Доклад Секретариата Энергетической Хартии, 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.encharter.org>.

74. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу [Текст] : навч. посіб. для студентів ВНЗ, які навчаються за напрямом підгот. «Будівництво» / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова, О. Ю. Судук ; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. - Рівне : НУВГП, 2016. - 291 с.

75. Козер Л. Функции социального конфликта. / М.: Изд-во «Идея-пресс», 2000.

76. Коммунальные предприятия идут в аренду и концессию [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://jkg-portal.com.ua/ru/publication/one/komunaln-pdprijemstva-dut-v-orendu--koncesju-34885>.

77. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2002. – 800 с.

78. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент в новом тысячелетии/ Котлер Ф.– СПб.:Питер, 2002. – 750 с.

79. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./ Ф.Котлер, Г. Армстронг, Дж. Содерс, В.Вонг, – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.; Издательский дом «Вильяме», 2001. – 944 с.

80. Коффи П. e-CRM: покупатель становится КОРОЛЕМ // « PCWeek», Cap Gemini Ernst & Young. – 2001. – №22. – С. 12 – 19.

81. Коцюрба О. Ю. Фінансове забезпечення діяльності підприємств житлово-комунального господарства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Коцюрба Ольга Юріївна ; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. – Харків, 2016. – 20 с.

82. Кравець О. Гроші в трубу. 17.11.2017.Електроний ресурс . Режим доступу: <http://gk-press.if.ua/groshi-v-trubu>.

83. Кравцова Л.В. Економічний механізм мотивації впровадження енергозберігаючих технологій у житлово-комунальне господарство : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.10.01 «розміщення продуктивних сил і регіональна економіка

84. Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг / Пер. с англ.– М.: Вильямс, 2003 – 752 с.

85. Крикавський Є. В. Маркетинг та менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Т. І. Данько, Н. Б. Ярошевич ; за наук. ред. С. В. Князя ; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. – 95 с.

86. Крыжановский Р. А. Маркетинг-менеджмент [Текст] : учеб. для магистров / Ростислав Крыжановский ; Науч.-образоват. комплекс: «Христиан. гуманитар.-экон. открытый ун-т Амер. Девида Ливингстона ун-т Флориды». – Изд. 4-е, перераб. и доп. – О. ; Майами : ХГЭУ, 2013. – 363 с.

87. Кузьмак О. І. Формування напрямів комунального сервісно-виробничого забезпечення розвитку промислових підприємств [Текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Кузьмак Олег Іванович ; Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. – Тернопіль, 2016. – 42 с.

88. Куликов А. Экономическая конфликтология. / Economic conflict resolution, 2014.

89. Ламбен Ж.- Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер.с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.

90. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. – СПб.: Наука, 1996.– 589 с.

91. Ларка М. І., Сінческул І. Л. Теплоенергетичний комплекс України на прикладі комунальних підприємств. Проблеми та шляхи їх вирішення // матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції». Тези

доповідей. 19-20 квітня 2017 р. Харків : ХНУБА, 2017. Ч. 2. С. 146-147.

92. 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*).

93. Лепейко Т. І. Маркетинговий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Лепейко Т. І., Котлик А. В., Кінас І. О. ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 103 с.

94. Лесечко М. Д. Стратегічне планування [Текст] : навч. посібник / М. Д. Лесечко, Р. М. Рудніцька ; Львівський регіональний ін-т держ. управління Національної академії держ. управління при Президентові України. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 73 с.

95. Ліпич Л. Г. Формування системи управління якістю послуг підприємств житлово-комунального господарства на засадах гармонізації інтересів зацікавлених сторін [Текст] : монографія / Л. Г. Ліпич, О. Я. Іванків; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Луцьк : Захарчук В. М., 2013. – 187 с.

96. Лоусон Р. Поведение потребителей / Роб Лоусон // Маркетинг. / под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – С. 134 – 149.

97. Малявіна О. М. Класифікація, аналіз і вибір показників надійності теплових мереж // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. 2014. № 1. С. 18-26. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecee_2014_1_4.

98. Маляренко В.А. Энергозбереження – пріоритетний напрямок розвитку і вдосконалення комунальної енергетики и / В.А. Маляренко // Интегрированные технологии и энергосбережение. – 2006. – № 3. – С. 19-30.

99. Марк Д.А., МакГоун К. Методология структурного анализа и проектирования. / Пер. с англ. –М. :1993. – 240 с.

100. Маркетинговий менеджмент [Текст]: навч. посіб. / [Є. В. Крикавський та ін.] ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». - Львів : Вид-во Львів.

політехніки, 2014. - 379 с.

101. Маркетинговий менеджмент [Текст]: навч. посіб. / Штефанич Д. А. [та ін.] ; [за ред. Штефанича Д. А.] ; Терноп. нац. екон. ун-т. - Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 230 с.

102. Маркетинговий менеджмент [Текст]: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл., які навчаються за освіт.-проф. програмою магістра зі спец. «Маркетинг» / [В. В. Россоха та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук В. В. Россохи. – Київ : Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2014. – 242 с.

103. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення [Текст] : [монографія] / Кендюхов О. В. [та ін.] ; [за заг. ред. О. В. Кендюхова] ; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. – Донецьк : Східний видавничий дім, 2014. – 201 с.

104. Марченко Е. М., Захарова Ж.А., Захаров П. Н. Механизм тарифного регулирования в теплоснабжении. / Монография. ВГУ. Владимир, 2005. – 138 с.

105. Маршалл А. Принципы экономической науки : Пер з англ./Вступ. ст. Дж. М. Кейнса.- М. :Прогресс, 1993. – 594 с.

106. Матвєєва Ю. Б., Гелетуха, Т. Г. «Перспективи стратегічної утилізації ТПВ в Україні». Аналітична записка № 22, квітень, 2019. 48 с.

107. Международное энергетическое агентство (IEA): Круглый стол по проблемам централизованного теплоснабжения в условиях переходной экономики // Новости теплоснабжения. – 2013. – № 2. – С. 45 – 49.

108. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 800 с.

109. Местные бюджеты в условиях трансформации государственных финансов (исполнение бюджета города Харькова за 2018 год): Информацтонный журнал / Т.Д. Таукешева, Г.В. Даудова и др./ – Харьков: КП «Городская типография», 2019. 150с.

110. Механізм передачі об'єктів у сферах теплопостачання, водопостачання та водовідведення, що перебуває у комунальній власності, в оренду чи концесію та прийняття рішення про передачу об'єкта [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.minregion.gov.ua/zhkh/zhitlove-gospodarstvo-reformuvannya-zhitlovo-komunalnogo-gospodarstva-127749/derzhavno-privatne-partnerstvo-853924/mehanizm-peredachi-obektiv-u-sferah-teplopostachannya-vodopostachannya-ta-vodovidvedennya-scho-perebuvaе-u-komunalniy-vlasnosti--278577>.

111. Мизнікова М. О. Моделювання системи управління підприємств житлово-комунального сектора [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.11 / Мизнікова Марія Олександрівна ; Класич. приват. ун-т. - Запоріжжя, 2016. – 20 с.

112. Миницкий Р. Теплоснабжение Риги: опыт перехода к рынку / Р. Миницкий, М. Дубсон, Е. Пестов // Новости теплоснабжения. – 2003. – № 2. – С. 43 – 44.

113. Мікроекономіка / С. М. Панчишин, П. І. Островерх, В. Б. Буняк, І. В. Грабинська, Р. В. Михайлишин, Г. В. Михайляк, Т. П. Моряк, О. М. Островерх, С. К. Реверчук, Г. Я. Стеблій; Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. - К. : Знання, 2010. - 437 с.

114. Мілаш І.В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства / І.В. Мілаш, А.В. Красноусов // Бізнес Інформ. – 2014. – №4. – С. 245–250.

115. Момот Т. В. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління холдинговими компаніями: стратегія отримання комбінаторних переваг. // Т. В. Момот, М. В. Кадничанський, О. А. Лобанов, Н. В. Рудь. – Х.: Фактор, 2010. – 220 с.

116. Мэннинг Дж. Психология продаж. Искусство партнерских отношений. / Б. Рис. - СПб. : Прайм-Еврознак – 2003. – 320 с.

117. Мясников В.О. Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств / В.О. Мясников // Причорноморські

економічні студії. – Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2016. - Вип.12. - Част. 1.- С.167-174.

118. Нагорна О. В. Фінансове забезпечення підприємств комунального господарства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Нагорна Ольга Валеріївна ; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К., 2013. – 19 с.

119. Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30 липня 2012 р. № 390. «Порядок доведення до споживачів інформації про перелік житлово-комунальних послуг, структуру цін/тарифів, зміну цін/тарифів з обґрунтуванням її необхідності та про врахування відповідної позиції територіальних громад» [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1380-12>.

120. Нестик Т. А. Экономический конфликт в аспекте его нематериальных ресурсов. / Современная конфликтология в контексте культуры мира. – Москва, 2001. – С. 278-288.

121. О’Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. М.: Прогресс, 1979. – 133 с.

122. Основы современной энергетики: Курс лекций для менеджеров энергетических компаний. В двух частях / Под общ. ред. Е. В. Аметистова. – Часть 1. Трухний А. Д., Макаров А. А., Клименко В. В. Современная теплоэнергетика. – М. : МЭИ, 2002. – 368 с.

123. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. – М.: Наука, 1993. – 230 с.

124. Паспорт бюджетної програми місцевого бюджету на 2019 рік. ГУ ЖКГ Кропивницької міської ради, 22.02.2019. №2.

125. Питерс Т, Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. – М.: Вильямс, 2000. – 624 с.

126. Погайдак О. Б. Формування системи управління якістю послуг комунально-побутових підприємств [Текст]: автореф. дис. ... д-ра екон. наук :

08.00.04 / Погайдак Ольга Богданівна; Держ. ВНЗ «Приазов. держ. техн. ун-т». - Маріуполь, 2015. - 40 с.

127. Покровский Л. П., Семчук Г. М., Зембицкий П. Ю. Стратегия коммунальной электротеплоэнергетики Украины на период до 2030 года. / Журнал «Новости теплоснабжения». № 9, 2010. Режим доступа: <http://ntsn.ru>.

128. Полтаватеплоенерго. Річний звіт, 2018. / Олександр Олексенко. Інформаційний портал Полтавського підприємства «ПОКВПТГ». – 68 с.

129. Полуянов В. П. Формування тарифів на послуги житлово-комунальних підприємств [Текст] : монографія / В. П. Полуянов, А. Ю. Савенко, В. А. Воротинцев ; Автомоб.-дор. ін-т Держ. вищ. навч. закл. «Донец. нац. техн. ун-т». – Донецьк : Юго-Восток, 2012. – 184 с.

130. Полуянова М. В. Підвищення інвестиційної привабливості підприємств житлово-комунального господарства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Полуянова Марина Володимирівна ; Нац. акад. наук України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2013. – 20 с. :

131. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст]: / М. Портер. / пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

132. Постанова Кабінету Міністрів України від 18 червня 2014 р. № 217 «Про затвердження Порядку розподілу коштів, що надходять на поточні рахунки із спеціальним режимом використання для проведення розрахунків з постачальником природного газу, на якого покладено спеціальні обов'язки» [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/217-2014-п>

133. Постанова Кабінету Міністрів України від 24.03.2016 № 377 “Про затвердження Порядку формування тарифів на теплову енергію, її виробництво, транспортування та постачання, послуги з централізованого опалення і постачання гарячої води” [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0835-16>

134. Про затвердження Положення про визначення банками України

розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями / Постанова Правління Нацбанку України № 351 від 30.06.2016 р. (із змінами № 3 від 23.01.2018 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/document/download?docId=62899198>

135. Проблеми законодавчого регулювання у сфері державно-приватного партнерства (ДПП), які вимагають першочергового вирішення для запуску проектів у сфері ДПП в Україні: за результатами Діагностичного огляду законодавства України у сфері ДПП [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ppp-ukraine.org/wp-content/uploads/2013/07/the-most-critical-legislative-issues-relevant-to-public-private-partnership-project-startups-in-ukraine-ukr.pdf>

136. Пузаков В.С. О комбинированной выработке тепла и электроэнергии в странах Европейского союза / В. С. Пузаков // Новости теплоснабжения. – 2006. – № 6. – С. 18 – 26.

137. Разработка системы нормативов надежности теплоснабжающих систем // Научный отчет СЭИ СО АН СССР, 1990. – 78 с.

138. Райхельд Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / Ф.Ф. Райхельд, Т. Томас ; пер. сангл. – М., ИД «Вильямс» 2005. – 384 с.

139. Рахманкулов В. Управление отношениями с заказчиками в электронном бизнесе / В. Рахманкулов, В. Сытников // Финансист. – 2001. – №9. – С. 57 – 62.

140. Резникова О. С., Карбаш Э. Р. Управление конфликтами в организации. / Журнал «Проблемы экономики и менеджмента». – Симферополь, 2017.

141. Рішення Полтавської обласної ради від 12.02.2018 №777 “Про затвердження Порядку розгляду розрахунків тарифів на виробництво теплової енергії, її транспортування та постачання, а також розрахунків тарифів на комунальні послуги поданих для їх встановлення підприємствами обласної власності.” Електронний ресурс. Режим доступу:– 16 с.

142. Розвиток підприємництва в Україні та підтримка малого і середнього бізнесу [Текст] : матеріали парламент. слухань у Верховній Раді України 30 верес. 2015 року / Верховна Рада України, Ком. з питань пром. політики та підприємництва ; [упоряд. Ю. П. Дяченко]. – Київ : Парламент. вид-во, 2016. – 237 с.

143. Розвиток сфери енергоефективності та зеленої енергетики України: підсумок 2018 р. і плани на 2019 р. Публічний звіт голови «Держенергоефективність», 7.02.2019. – 44 с.

144. Рудаченко О. О. Попередження кризового стану підприємств житлово-комунального господарства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Рудаченко Ольга Олександрівна ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків, 2015. – 20 с.

145. Рыкалов В. Централизованное теплоснабжение Дании и Германии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.rosteplo.ru/Tech_stat/stat_shablon.php?id=406.

146. Салихов А. Пути повышения технико-экономических показателей действующих ТЭС / А. Салихов. Минск: Ковчег, 2009. 512 с.

147. Саприкіна М., Коба Д. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям. – К.: Фарбований лист, 2011. – 475 с.

148. Світлична В. Ю. Організаційні засади формування економічної стратегії підприємств житлово-комунального господарства [Текст] : дис... канд. екон. наук: 08.10.01 / Світлична Вікторія Юріївна ; Харківська національна академія міського господарства. – Х., 2004. – 327 с.

149. Семенов В.Г. Теплоснабжение Риги / В. Г. Семенов // Новости теплоснабжения. – 2005. – №9. – С. 11 – 14.

150. Сидорова А. В. Статистичне забезпечення управління підприємствами житлово-комунального комплексу [Текст] : [монографія] / А. В. Сидорова, І. В. Панасенко ; Донец. нац. ун-т. Донецьк: ДонНУ, 2012. 156 с.

151. Синческул И. Л. Социальная ответственность бизнес-структур во взаимоотношениях с клиентами // Збірник наукових праць. Духовно-моральні

основи та відповідальність особистості у долі людської цивілізації: зб. наук. пр.: за матер. Міжнародної наук.-практ. конференції, 5-6 листопада 2014 р. У 2 ч. : Ч.1 / ред. О. Г. Романовський, Ю. І. Панфілова. Х.: НТУ «ХП», 2016. С. 382-385.

152. Синческул И. Л., Ларка Н. И. Развитие концепции маркетинг-менеджмента и его современное состояние в Украине // Вісник національного технічного університету «ХП». Збірник наукових праць. Випуск «Технічний прогрес і ефективність виробництва». Х.: НТУ "ХП", 2010. № 62. С. 163-170.

153. 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. / Х.: НТУ «ХП», 2011. Ч. 3. С. 169.

154. Синческул И.Л. Классификация клиентов в концепции маркетинга взаимоотношений // Проблемы социально-экономического развития предприятия: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 8-9 листопада 2012р. / Дніпропетровський університет ім. А. Нобеля. Дніпропетровськ. С. 123-125

155. 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. / Х.:НТУ «ХП», 2012. С. 77-79.

156. Системный анализ в управлении: Учеб. Пособие / В.С. Анфилов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин; Под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 368 с.

157. Сінческул І. Л. Аналіз функціонування комунальних підприємств теплоенергетичного комплексу на прикладі міст Харкова, Львова, Одеси //

Науковий журнал «Молодий вчений». Х.: ХНУБА, 2017. №4.4 (44.4). С. 94-97.

158. Сінческул І. Л. Вплив маркетингу на розвиток підприємств в умовах світової глобалізації та української кризи / Сінческул І. Л., Ларка М. І. // Міжнародна наукова конференція MicroCAD-2015. – 232 с.

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

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

161. Сінческул І. Л. Особливості побудови системи взаємовідносин зі споживачами на комунальних теплопостачальних підприємствах // Теорія та практика державного управління: Збірник наукових праць. Харківський регіональний інститут державного управління 2017. Вип. 4 (59). С. 138-145.

162. Сінческул І. Л., Димченко О. В. Особливості управління взаємовідносинами комунальних теплопостачальних підприємств зі стейкхолдерами [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. Електронне наукове фахове видання. Мукачівський державний університет. Випуск 17. 2018. Режим доступу до журналу <http://economyandsociety.in.ua>.

163. 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.

164. Сінческул І. Л., Ларка М.І. Управління лояльністю споживачів як одна з основних задач управління взаємовідносинами з клієнтами / І. Л. Сінческул, М. І. Ларка // Вісник національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Випуск «Технічний прогрес і ефективність виробництва». Харків: НТУ «ХПІ». 2011. № 26 . С. 200 – 203.

165. 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.

166. 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.

167. 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. / Х.: НТУ «ХП», 2014. Ч. 3. С. 208. Режим доступу: http://blogs.kpi.kharkov.ua/science/file.axd?file=2014%2f6%2fTezis_part3.pdf

168. 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. / Х.: НТУ "ХП", 2010. С. 319-321.

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

170. 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. / Х.: НТУ «ХП», 2016. Ч. 3. С. 294. Режим доступу: http://pim.net.ua/arch_f/tez_mic_16_1.pdf

171. 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. / Х.:НТУ "ХП", 2010. С. 131-((148)) 132. Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35045/1/Conference_NTU_KhPI_2010_Strategii_innovats_rozvytku_ekonomiky.pdf

172. 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. / Х.: НТУ «ХП», 2015. С. 114-116.

173. Скотт Д. Г. Конфликты, пути их преодоления. / Киев: Внешторгиздат. 1991. с.

174. Смачило В. В., Колмакова О. М., Коломієць Ю. В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. // Економіка та управління підприємствами. Випуск № 12. 2017. Мукачівський державний університет. С. 348-353.

175. Смит А. Дослідження про природу і причини багатства народів . – М.:Наука, 2001. – 684 с.

176. Современная логистика / Дж. Джонсон, Д.Вуд, Д.Вордлоу, П. Мерфи-мл. Л., Р.Поль 7-е издание: Пер. с англ. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2002– 624 с.

177. Современная экономическая мысль. Серия «Экономическая мысль «Запада». / Ред.: Афанасьева В.С., Энтова Р.М. / М. «Прогресс», 1981 – 815 с.

178. Соколов Е. Я. Теплофикация и тепловые сети / Е. Я. Соколов. – М.: Энергоиздат, 1982. – 360 с.

179. Соловьев Б.А. Маркетинг: Учебник. – М.: ИНФРА –М, 2007. 383с.

180. Спицнадель В.Н. Основы системного анализа: Учеб. пособие. — СПб.: «Изд. дом «Бизнес-пресса», 2000 г. 326 с.

181. Стадник В. В. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку

підприємства [Текст] : [монографія] / Стадник В. В., Мельничук О. П., Йохна В. М. - Хмельницький : Гонта А. С., 2013. – 205 с.

182. Стоун М. Прямой интерактивный маркетинг / М.Стоун, Э Бонд., Э. Блейк; Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005, – 552 с.

183. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2003. – 347 с.

184. Стратегічне планування та управління [Текст] : poradnik / ред. М. Кушьмеж, М. Гроховські. – Варшава : [б.в.], 2000. – 60 с.

185. Стратегічний маркетинг [Текст] : навч.-метод. посіб. для ВНЗ / Л. І. Антошкіна [та ін.] ; Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. - Донецьк : Юго-Восток, 2013. - 278 с.

186. Сухонос М. К. Дуальное управление портфелями энерго-инфраструктурных проектов в условиях динамического окружения: монография. / М. К. Сухонос, Харьков. Нац. ун-т гор. хозяйства им. А. Н. Бекетова, 2016. 430 с.

187. Сыроежин И. М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества / И. М. Сыроежин. – М. : Экономика, 1980. – 190 с.

188. Сыроева С., Нейман А. Насильно мил не будешь или что такое лояльность покупателей // Маркетолог. – 2004. – №2. – С. 32 – 35.

189. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / Н. П. Тарнавська. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

190. Топчак А. «Миссия, видение и концепция развития ДТЭК». [Електроний ресурс]. Режим доступу: http://makoforum2.prostoy.biz/docs/MISSIJa_VIDENIE_I_KONCEPCIJa_RAZVITIIJa_DTJeK.pdf

191. Труш І. В. Господарсько-правове забезпечення діяльності комунальних підприємств [Текст] : монографія / І. В. Труш ; Нац. акад. наук України, Ін-т екон.-прав. дослідж. – Донецьк : Інтерсервіс, 2012. – 399 с.

192. Управління заборгованістю на підприємствах житлово-

комунального комплексу: теоретико-методологічні засади та особливості реалізації [Текст] : [монографія] / [К. А. Мамонов та ін.] ; Харків. Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ, 2014. – 191 с.

193. Фірсова С. Г. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / Фірсова С. Г. ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Екон. ф-т, Каф. менедж. інновац. та інвестиц. діяльн. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. – 323 с.

194. Фролова В. Ю. Формування конкурентної маркетингової стратегії підприємств [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Фролова Валерія Юріївна ; Бердян. ун-т менедж. і бізнесу. – Бердянськ, 2013. – 20 с

195. Хаванов П. А. Децентрализованное теплоснабжение – альтернатива или шаг назад. / М.: МГСУ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.tgv.mgsu.ru>.

196. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. - Манн: Иванов и Фербер, 2005. - 287 с.

197. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроля. / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика. – 1997. – 800с.

198. Хэмел Г., Конкурируя за будущее / Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г. Пер. с англ. – М.:Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.

199. Цар Г. В. Формування механізму маркетингового менеджменту виробничо-торговельних підприємств [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Цар Галина Василівна ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. комерц. акад. – Л., 2013. – 20 с.

200. Цой Л. Н. Практическая конфликтология и поведение потребителя. Книга первая / Л. Н. Цой. – М., 2001. – 230 с.

201. Черкаська міська рада, КПТМ «Черкаситеплокомуненерго». АКТ, складений за результатами проведення планового заходу держ авного нагляду (контролю) щодо дотримання суб'єктом господарю вання вимог законодавства у сфері теплопостачання та Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з постачання теплової енергії КПТМ «Черкаситеплокомуненерго» Черкаської міської ради. [Електроний ресурс].

Режим доступу: http://www.nerc.gov.ua/data/filearch/Catalog8/2019%20/Akt-Cherkasiteplokomunenergo_02.04.2019-134.pdf

202. Чуб О. І. Моделі та методи в управлінні ресурсним потенціалом комунального підприємства в сфері водопостачання [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.11 / Чуб Ольга Ігорівна ; Східноєвроп. ун-т економіки і менедж. – Черкаси, 2014. – 20 с.

203. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти [Текст] / Ю.П. Шаров; Українська академія держ. управління при Президентові України. Дніпропетровський філіал. – Д. : Видавництво УАДУ, 2001. – 303 с.

204. Шевченко С. Г., Садовников Э. Э. Конфликты в сфере упарвления: типы и способы разрешения в условиях кризиса. / Изд. Креативная экономика. <http://creativeconomy.ru/lib/8741>. Журнал «Российское предпринимательство», №23. – 2014.

205. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика: Монография. –М.: Дело, 2005. – 376 с.

206. Шульц Д.Е. Новая парадигма маркетинга. Интегрируемые маркетинговые коммуникации : [пер. с англ.] / Д.Е. Шульц, С. И. Танненбаум, Р. Ф. Лаутерборн. – Москва: ИНФРА-М, 2004. – 232 с.

207. Яремко І. Й. Економічний аналіз і аудит житлово-комунальних підприємств [Текст] : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів із спец. «Облік і аудит» та екон. спец. / І. Й. Яремко, Р. М. Сиротяк. – Львів : Каменяр, 1995. – 377 с.

208. Яцишина Л. К. Маркетинговий менеджмент [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. К. Яцишина ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. - К. : Медінформ, 2013. - 323 с.

209. Abratt R., Russel J. Relationship marketing in private banking in South Afrika // International Journal of Bank Marketing, 1999. – 347 p.

210. Bagozzi R. Principles of Marketing Management [Text] : монографія

/ R. P. Bagozzi. - Chicago : Science Research Associates, 1986. –730 p.

211. Becker G. S. Crim and Punishment An Economic Approach / Journal of Political Economy, 1968. March – April. – P. 169-217.

212. Bell G. D. Organizations and the External Environment / Gerald D. Bell // Contemporary Management / J. W. McGuire, en. – Englewood Cliffs; N. J. : Prentice – Hall, 1974. –260 p.

213. Berry L. L. The old pillars of new retailing//Harvard business review on Customer Relationship Management, 2002. – pp.49 – 66.

214. Brendow K. Restructuring District Heating and Cogeneration in Economies in Transition: revitalizing District Heating and Cogeneration in Central and Eastern Europe. – London: WEC, 2003. – 239 p.

215. Cherubin W. DH Sector Development Need Report - Poland, OPET: organization for the Promotion of Energy Technologies: European commission. – Brussels, 2003. – 398 p.

216. Cherubin W. DH Sector Development Need Report - Poland. – OPET, European Commission. – Brussels, 2003. – 346 p.

217. Coleman I. S. Social capital in the creation of human capital. American Journal of Sociology. 1998. N24. – P. 25-120.

218. Constantinescu N. The DCH-Sector - Challenges and Opportunities in Central and Eastern Europe. – Brussels, 2003. – 248 p.

219. Danish Board and District Heating (DBDH). Development of the Danish district heating system //www.dbdh.dk/dkmap/development. html

220. Davis F.W.Jr., Manrodt K. Customer responsive management: the flexible advantage. – Cambridge, MA: Blackwell business, 1996. – 416 p.

221. Developments of the DH/CHP Sectors in CEEC. Phase 1 - Policy Level - Latvia. – Riga, 2003. – 208 p.

222. District Heating and CHP in Lithuania: present Situation and Privatization Process in the District Heat Sector. - Brussels, 2014. – 456 p.

223. Dunsky Philippe. 1920-1995 and beyond trending downwards. Co-generation and On Syte Power Production. - [s.l.]: [s.n.], 2000. – 264 p.

224. Edgeworth F. Y. *Mathematical Psychics* New York. F. M. Kelley, 1967 (1881).
225. European Commission. *EU Energy in Figures, Statistical Pocketbook*; European Commission: Brussels, Belgium, 2015. – 206 p.
226. Gatautis R. *Regulation and Competition in the Lithuanian District Heating Sector*. - Kaunas: Lithuanian Energy Institute, 2012. – 348 p.
227. Freeman, R. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman, 279 p.
228. Freeman, R. (2004). ‘A Stakeholder Theory of the Modern Corporation’, in T. L. Beauchamp and N. E. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, 7th edn. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall, pp. 55–64.
229. Kamitis E. *Latvia’s Energy Sector General Regulatory Situation*. - Public Utilities Commission of Latvia: Riga, 2003 // www.sprk.gov.lv/doc_upl/Latvia_-_General_situation.pps
230. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2003), *Sbalansirovannaya sistema pokazateley [Balanced Scorecard System]*, ZAO «Olimp-biznes», Moscow, Russia, 214 p.
231. Levy R. *A Vision of Demand Response – 2016*, *The Electricity Journal*, October 2006, Vol.19 Issue 8. – P. 48 – 63.
232. Metier R. *Co-firing: Learning from over a decade of Dutch experience in a growing fields* / R. Metier, T. Konings, D. Lenton // *Mod. Power Syst.* - 2006.- №6. – P.21 – 29
233. Miller Russell R. *Selling to newly emerging markets*. Westport, CT: Quorum Books. Milner. – 1998. – 274 p.
234. Morin A. *Private Sector Participation in District Heating and Communal Service Sectors of Central and Southeastern Europe: lessons Learned in Energy Efficiency and Management*. - Hradec Kralove, 2014. – 348 p.
235. Patwardhan, A. P., Gomez-Echeverri, L., Johansson, T. B. *Global Energy Assessment: Toward a Sustainable Future*; Cambridge University Press: Cambridge, UK, 2015. – 392 p.

236. Perrow C. *Complex Organizations: A Critical Essay*. McGraw-Hill Companies, Incorporated, 1986. – 320 p.
237. *Political Agreements: Heating*. Danish Energy Authority, 2002 // www.ens.dk/
238. *Report on Electricity and Regulation in the Slovak Republic: Country Report*. - Bratislava: EGU, 2003. – 289 p.
239. Seybold P., Marshak R. T. *The Customer Revolution*. – London: Random House. – 416 p.
240. Shani D., Chalasani S. *Exploiting niches using relationship marketing*// *Journal of Consumer Marketing*, 1992, № 3. –
241. Soosar S. *Developments of CEEC DH Systems. Phase 1 - Policy Level - Estonia*. – Tallin, 2003. – 246 p.
242. 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.*
243. *Third Party Financing and Municipal Utility Restructuring*. – MUNEE / Alliance to Save Energy. – Washington, 2012. – 256 p.
244. Webster F. *The changing role of marketing in corporation / Journal of Marketing*, 1992. – 381 p.
245. Zeitaml V.A., Bitner M.J. *Services Marketing*. – N.Y.: McGrawc-Hill.2005. – 624 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Збалансована система показників оцінки економічної безпеки
споживачів послуг комунальних теплопостачальних підприємств

Проекція	Стратегічні цілі	Кількісні та якісні показники результатів	Джерела інформації
Фінанси	– одержання прибутку, який можна інвестувати в розвиток	– тарифи централізованого опалення (грн/Гкал) та централізованого постачання гарячої води	Постановою НКРЕКП від 10.12.2018р. №1735 «Про встановлення тарифів на теплову енергію, її виробництво, транспортування, постачання для потреб бюджетних установ, релігійних організацій та інших споживачів (крім населення) КП «Харківські теплові мережі» Економічні розрахунки та обґрунтування тарифів, які надаються Відділом цін та тарифів КП "ХТМ"
		– залишок непогашеної компенсації по різниці в тарифах на теплову енергію для населення, яка утворилася станом на 01.01.2016 року	Залишок затверджений територіальною комісією Харківської області по погашенню заборгованості підприємств ПЕК
		– компенсації збитків, які виникли із-за різниці між фактичними витратами та нарахуваннями споживачам за надані послуги	
		– інвестиційна програма	Інвестиційні програми у сфері теплопостачання, затверджені для КП "ХТМ" на відповідний рік
		- інші трансферти та дотації, які отримує КП "ХТМ"	Рішення Харківської міської ради
		- економії коштів застаттями витрат тарифу	Дані структури тарифу, затверджені Постановою НКРЕКП від 10.12.2018 № 1735
		– собівартість 1 Гкал теплової енергії	

Проекція	Стратегічні цілі	Кількісні та якісні показники результатів	Джерела інформації
		– рівень рентабельності, %	
		– коефіцієнт ділової активності	Лист "Коефіцієнти ділової активності"
	– збільшення рівня задоволеності споживачів	– тариф на теплову енергію для потреб населення, грн/Гкал	Дані структури тарифу, затверджені Постановою НКРЕКП від 10.12.2018 № 1735
	– своєчасність оплати	– період збору дебіторської заборгованості за товари (роботи), послуги	1. Дані бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості за аналітичними рахунками, оперативні дані Філії "Харківтеплосбук" 2. Звіт по управлінню по КП "ХТМ" за 2018 р.
		– сума надходження коштів за відпущену теплову енергію	
		– заборгованість населення (бюджетних установ, госпрозрахункових організацій)	
		– загальна задоволеність роботою підприємства	Дані Служби загальних питань та звязків з громадськістю КП "ХТМ"
Споживачі теплової енергії та гарячого водопостачання	– безперебійне надання послуг з централізованого опалення протягом усього опалювального сезону	– оцінка якості отриманих послуг	Оцінка здійснюється на підставі аналізу задоволеності споживачів послугами, що надаються комунальними підприємствами, яка здійснюється: - підприємством самостійно (самомоніторинг); - Центром соціальних експертиз в рамках проектів «Забезпечення покращення послуг для споживачів та підвищення рівня залучення громадян до програми Уряду щодо встановлення приладів обліку тепла в житлових будинках, будівництва або модернізації котельних, монтажу та ремонту теплових пунктів" Оперативні дані щодо кількості запитів та ефективності роботи Служби по роботі зі зверненнями громадян, Центральної диспетчерської служби та інших підрозділів підприємства, які відповідають за роботу зі споживачами щодо забезпечення безперебійного доступу до послуг КП "ХТМ"
		– кількість звернень споживачів	
		– своєчасний початок і закінчення опалювального сезону (протягом трьох діб з середньодобовою температурою 8 °С)	Графік черговості підключення тепла в опалювальному сезоні 2019 - 2020 р.р., затверджений Генеральним директором КП "ХТМ"
		– температура повітря в житлових приміщеннях (за умови їхнього утеплення) відповідає діючим нормам і правилам - 18 °С (у кутових кімнатах- 20 °С)	

Проекція	Стратегічні цілі	Кількісні та якісні показники результатів	Джерела інформації
з виробництва теплової енергії	– зниження собівартості	– річний обсяг корисного відпуску теплової енергії, тис. Гкал.	рядок 13 Структури тарифу на виробництво теплової енергії (Додаток 2 постанови Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 10.12.2018 р. № 1734)
	– підвищення якості постачання теплової енергії	– тариф на виробництво теплової енергії, грн/Гкал	
	– забезпечення надійного та безаварійного функціонування підприємства	– витрати умовного палива на 1Гкал теплової енергії, відпущеної з котелень	
	– зменшення втрат в процесі провадження діяльності	– витрати електроенергії на виробництво 1Гкал теплової енергії, відпущеної з котелень	
	– скорочення споживання природного газу	– витрати води на технологічні потреби виробництва 1Гкал теплової енергії, відпущеної з котелень (без підживлення теплових мереж)	
	– зменшення шкідливого впливу на довкілля	– аварійність в опалюваний сезон	
		– можливість пуску тепла споживачам у встановлені терміни	
	– рівень надійності системи тепlopостачання		
з транспортування та постачання теплової енергії (будівництво, реконструкція та модернізація об'єктів тепlopостачання)	– зниження втрат енергоресурсів (теплової енергії, палива, електроенергії тощо)	– тариф на транспортування теплової енергії, грн/Гкал	
	– забезпечення надійності роботи теплових мереж	– тариф на постачання теплової енергії, грн/Гкал	
		– кількість ушкоджень теплових мереж, шт.	
		– величина витоку теплоносія (у тому числі в опалювальний період),	
		– щорічне перекладення теплових мереж, км. п.	Звіт по управлінню на КП "ХТМ" за 2018 р.
	– інтегральна динамічна ефективність генерації та транспортування теплоенергії		
Навчання та	– підвищення культури	– коефіцієнт плинності робочої сили	Дані відділу кадрів, Відділу праці та заробітної плати

Проекція	Стратегічні цілі	Кількісні та якісні показники результатів	Джерела інформації
розвиток працівників сфери теплопостачання	виробництва, ефективності планування й постачання	– коефіцієнт загального обороту кадрів (вместо - коефіцієнт забезпеченості кадрами)	
	– підвищення ефективності використання трудових ресурсів	– продуктивність праці	
	– забезпечення інтересів працівників та задоволення їх економічних і соціальних потреб	– укомплектованість кадрами, %	Звіт по управлінню на КП "ХТМ" за 2018 р. (розділ "Соціальні аспекти та кадрова політика Підприємства")
	– підвищення кваліфікації персоналу	– середньомісячна заробітна плата на одного працівника	Середньомісячна заробітна плата за 2018 рік на одного працівника склала 6 595 грн.
		– коефіцієнт інтелектуального потенціалу	1-ПВ „Звіт з праці”; 6-ПВ „Звіт про чисельність працівників, їх якісний склад і професійне навчання”

Тарифи централізованого опалення та централізованого
постачання гарячої води (без ПДВ)

Вид тарифу	Категорії споживачів			
	бюджетні установи	інші споживачі	релігійні організації	населення
1. Тариф на теплову енергію (грн/Гкал)	1 365,28	1 302,14	1 295,64	1 268,40
2. Тариф на виробництво теплової енергії (грн/Гкал)	1 281,64	1 218,50	1 213,80	1 186,56
3. Тариф на транспортування теплової енергії (грн/Гкал)	79,19	79,19	77,52	77,52
4. Тариф на постачання теплової енергії (грн/Гкал)	4,45	4,45	4,32	4,32
5. Тариф на послуги з централізованого опалення				
5.1 для абонентів житлових будинків з будинковими та квартирними приладами обліку теплової енергії (грн/Гкал)	X	X	X	1 282,91
5.2 для абонентів житлових будинків без будинкових та квартирних приладів обліку теплової енергії (грн/м ² на рік)	X	X	X	193,93
6. Тариф на послуги централізованого постачання гарячої води				
6.1 за умови підключення рушникосушильників до системи централізованого постачання гарячої води (грн/м ³)	X	X	X	77,68
6.2 за умови відсутності рушникосушильників	X	X	X	71,93

**Собівартість централізованого опалення (грн/Гкал)
та централізованого постачання гарячої води (без ПДВ)**

Вид тарифу	Категорії споживачів			
	бюджетні установи	інші споживачі	релігійні організації	населення
1. Теплова енергія				
1.1 виробнича собівартість (грн/Гкал)	1 264,07	1 264,01	1 288,32	1 266,29
1.2 повна собівартість (грн/Гкал)	1 269,12	1 269,06	1 293,37	1 271,34
2. Виробництва теплової енергії				
2.1 виробнича собівартість (грн/Гкал)	1 183,88	1 183,82	1 208,12	1 186,10
2.2 повна собівартість (грн/Гкал)	1 188,27	1 188,21	1 212,52	1 190,49
3. Транспортування теплової енергії				
3.1 виробнича собівартість (грн/Гкал)	75,95	75,95	75,95	75,95
3.2 повна собівартість (грн/Гкал)	76,58	76,58	76,58	76,58
4. Постачання теплової енергії				
4.1 виробнича собівартість (грн/Гкал)	4,24	4,24	4,24	4,24
4.2 повна собівартість (грн/Гкал)	4,27	4,27	4,27	4,27
5. Тариф на послуги з централізованого опалення	X	X	X	
5.1 для абонентів житлових будинків з будинковими та квартирними приладами обліку теплової енергії	X	X	X	
5.1.1 виробнича собівартість (грн/Гкал)	X	X	X	1 258,26
5.1.2 повна собівартість (грн/м3 на рік)	X	X	X	1 272,77
5.2 для абонентів житлових будинків без будинкових та квартирних приладів обліку теплової енергії (грн/м2 на рік)	X	X	X	
5.2.1 виробнича собівартість (грн/м3 на рік)	X	X	X	190,20
5.2.2 повна собівартість (грн/м3 на рік)	X	X	X	192,40
6. Тариф на послуги централізованого постачання гарячої води	X	X	X	
6.1 за умови підключення рушникосушильників до системи централізованого постачання гарячої води (грн/м3)	X	X	X	
6.1.1 виробнича собівартість (грн/м3)	X	X	X	67,89
6.1.2 повна собівартість (грн/м3)	X	X	X	77,13
6.2 за умови відсутності рушникосушильників	X	X	X	
6.2.1 виробнича собівартість (грн/м3)	X	X	X	62,25
6.2.2 повна собівартість (грн/м3)	X	X	X	71,43

Рентабельність централізованого опалення (грн/Гкал)
та централізованого постачання гарячої води (без ПДВ)

Вид тарифу	Категорії споживачів			
	Бюджетні установи	інші споживачі	релігійні організації	населення
Рентабельність тарифу на теплову енергію, %	3,05	3,05	1,19	0,08
Рентабельність тарифу на виробництво теплової енергії, %	3,10	3,10	1,11	0,69
Рентабельність тарифу на транспортування теплової енергії, %	2,38	2,38	2,38	2,38
Рентабельність тарифу на постачання теплової енергії, %	2,34	2,34	2,34	2,34
5. Рентабельність тарифу на послуги з централізованого опалення	X	X	X	
5.1 для абонентів житлових будинків з будинковими та квартирними приладами обліку теплової енергії (грн/Гкал)	X	X	X	1,92
5.2 для абонентів житлових будинків без будинкових та квартирних приладів обліку теплової енергії (грн/м ² на рік)	X	X	X	0,79
6. Рентабельність тарифу на послуги централізованого постачання гарячої води	X	X	X	
6.1 за умови підключення рушникосушильників до системи централізованого постачання гарячої води (грн/м ³)	X	X	X	0,71
6.2 за умови відсутності рушникосушильників	X	X	X	0,70

Вилучення невикористаних грошових коштів Інвестиційної програми (виробничі інвестиції з прибутку, амортизаційні відрахування та інші залучені кошти, що не підлягають поверненню) та економії коштів за статтями витрат тарифу

Вид тарифу	Категорії споживачів			
	бюджетні установи	інші споживачі	релігійні організації	населення
Тариф на теплову енергію, (грн/Гкал)	13,08	13,08	13,08	13,08
Тариф на виробництво теплової енергії, (грн/Гкал)	12,15	12,15	12,15	12,15
Тариф на транспортування теплової енергії, (грн/Гкал)	79,19	79,19	77,52	0,88
Тариф на постачання теплової енергії, (грн/Гкал)	0,05	0,05	0,05	

Додаток Е

Аналіз ділової активності підприємства

№ з/п	Показники	Зміст показника	Формула розрахунку	Нормативне значення
1.	Коефіцієнт оборотності активів, оборотів на рік	Демонструє ефективність використання активів підприємства	Чистий дохід (рядок 2000 ф.2) / ((рядок 1300 ст. 3 + 4 ф. № 1) / 2)	Нормативне значення не встановлене та залежить від сфери діяльності. Позитивною тенденцією є збільшення значення коефіцієнта протягом періоду дослідження, оскільки свідчить про ефективне використання ресурсів
2.	Оборотність оборотних активів (у днях)	Визначає кількість днів, необхідних для 1 повного обороту активів підприємства, демонструє швидкість відтворення активів підприємства	365 к.д. / Коефіцієнт оборотності активів, оборотів на рік	Нормативного значення не встановлено. Позитивною тенденцією є зниження кількості днів одного обороту у динаміці.
3.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів на рік	Вказує на кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року. Результат розрахунку показує, скільки раз підприємство погасило свої зобов'язання перед постачальниками, підрядниками і т.д. протягом періоду дослідження.	Собівартість реалізованої продукції (рядок 2050 ф. №2) / ((рядок 1695 ст. 3+4 ф. № 1)/2)	Нормативне значення не встановлене та залежить від сфери діяльності. Позитивною тенденцією є збільшення значення коефіцієнта протягом періоду дослідження, оскільки свідчить про своєчасність погашення кредиторської заборгованості
4.	Термін погашення кредиторської заборгованості (у днях)	Визначає кількість днів, необхідних для 1 повного погашення підприємством своїх поточних боргів	365 к.д. / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів на рік	Нормативного значення не встановлено. Позитивною тенденцією є зниження кількості днів одного обороту у динаміці.

№ з/п	Показники	Зміст показника	Формула розрахунку	Нормативне значення
5.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів на рік	Вказує на ефективність управління заборгованістю клієнтів і інших дебіторів. Значення коефіцієнта демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією.	Чистий дохід (рядок 2000 ф.2) / ((рядок 1125 ст. 3 + 4 ф. № 1) / 2)	Варто розглянути показник в динаміці за досліджуваний період. У більшості випадків збільшення оборотності дебіторської заборгованості буде позитивною тенденцією для компанії (але завжди потрібно враховувати наявну ситуацію).
6.	Термін погашення дебіторської заборгованості (період погашення дебіторської заборгованості, середній період обороту дебіторської заборгованості, період перебування продажів в формі дебіторської заборгованості) (дні)	Індикатор ефективності відносин з клієнтами, який показує, як довго останні погашають свої рахунки. Коефіцієнт дає уявлення про платіжну дисципліну покупців (споживачів).	365 к.д. / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів на рік	Нормативного значення не встановлено. Позитивною тенденцією є зниження кількості днів одного обороту у динаміці.

Кадрова політика

№ з/п	Показники	Зміст показника	Формула розрахунку	КП "ХТМ" 2018 р.
1.	Коефіцієнт плинності робочої сили (загальний)	Показник плинності і його відхилення від норми для галузі або підприємства (в динаміці) свідчить про наявність проблем всередині компанії, які призводять до втрати прибутку через часту зміну персоналу. Знаходження причин цього і їх усунення дозволяє істотно збільшити ефективність роботи і поліпшити клімат в колективі.	К.п.кадрів = (Кількість звільнених / Чисельність персоналу) x 100%	18,82%
1.1	Коефіцієнт активної плинності	Показує розміри звільнення працівників, які зумовлені невдоволенням умовами або політикою підприємства.	К.п.кадрів = (Кількість звільнених за власним бажанням та за згодою сторін/ Чисельність персоналу) x 100%	11,09%

№ з/п	Показники	Зміст показника	Формула розрахунку	КП "ХТМ" 2018 р.
1.2	Коефіцієнт пасивної пливності	Показує рівень звільнень внаслідок незадоволеністю керівників підприємства виконанням працівниками своїх посадових обов'язків.	$K_{п.кадрів} = (\text{Кількість звільнених за рішенням керівництва (з інших причин)} / \text{Чисельність персоналу}) \times 100\%$	7,73%
2.	Коефіцієнт загального обороту кадрів	Характеризує питому вагу працівників, що піддалися руху, тобто яких було прийнято і звільнено протягом досліджуваного періоду, в середньообліковій чисельності	$(K_{з.о}) = (Ч_{п} + Ч_{з}) / Ч_{сер}$ або $(K_{з.о}) = (K_{п}) + (K_{з})$ відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	35%
3.	Коефіцієнт продуктивного використання облікової чисельності	Характеризує рівень продуктивного використання облікового складу персоналу підприємства, тобто питому вагу працівників у обліковому складі, що відпрацювали нормативний робочий час	$K_{пoch} = \frac{\bar{Ч}_{фп}}{\bar{Ч}_{об}} \times 100\%$	
4.	Укомплектованість кадрами, %	Показує ефективність реалізації підприємством кадрової політики. Оцінюється: - кількісно - шляхом співставлення фактичної чисельності персоналу з плановою чисельністю, передбаченою штатним розписом); - якісно - за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць (посад).	$U_k = (\text{Фактична чисельність} / \text{Штатна чисельність}) * 100$	Показники наведені в звіті по управлінню по КП "ХТМ" в розрізі підрозділів
5.	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу			
5.1	плинність працівників високої кваліфікації	Характеризує ступінь усталеності (спрацьованості) колективу висококваліфікованих працівників	відношення кількості працівників такої категорії, які звільнилися, до загальної їх кількості	
5.2	питома вага інженерно-технічних і наукових працівників	Характеризує потенціальну здатність персоналу підприємства до розв'язання інженерно-технічних і науково-прикладних завдань	відношення їх кількості до загальної кількості працюючих	

№ з/п	Показники	Зміст показника	Формула розрахунку	КП "ХТМ" 2018 р.
5.3	показник винахідницької (раціоналізаторської) активності	Характеризує здатність до генерації нових знань (технічних і технологічних рішень), які можуть стати основою інновацій	відношення кількості винаходів (рацпропозицій) до загальної кількості працюючих (чи до кількості інженерно-технічних і наукових працівників, залежно від завдань дослідження)	
5.4	показник освітнього рівня	Характеризує освітній рівень персоналу підприємства	відношення кількості осіб з вищою (спеціальною) освітою, що відповідає профілю діяльності підприємства, до загальної кількості працюючих	

Додаток Ж

Оцінка якості послуг опалення та водопостачання на основі аналізу
 Центру соціальних експертиз та думки споживачів

№ з/п	Критерії оцінки якості послуг	Послуга централізованого опалення	Послуга з централізованого гарячого водопостачання	Централізоване водопостачання	Джерело інформації
1.	Параметр «24/7», тобто чи надається послуга 24 години на добу 7 днів на тиждень	+	+	+	1. Дані про вимушені відключення систем гарячого водопостачання та централізованої системи водопостачання та водовідведення
2.	Тиск води у системі	+	+	+	1. Оперативні дані Служби диспетчерського та технологічного керування, Служби режимів і налагодження джерел тепла
3.	Кількість аварійних ситуацій за певний проміжок часу	+	+	+	1. Дані про вимушені відключення систем гарячого водопостачання та централізованої системи водопостачання та водовідведення
4.	Втрати води у системі по відношенню до обсягу поданої води	+	+	+	
5.	Оцінка якості послуги в цілому на основі опитування споживачів	+	+	+	Опитування споживачів. Оцінка в цілому залежить від багатьох факторів. Для кожного споживача набір цих чинників унікальний. Водночас їх сукупність і формує загальну оцінку. При оцінці споживачу важливо визначити наявність змін та оцінити їх, наскільки вони є позитивними чи негативними.
6.	Доступ населення до	+	+	+	Критерій «Доступ до водопостачання»

№ з/п	Критерії оцінки якості послуг	Послуга централізованого опалення	Послуга з централізованого гарячого водопостачання	Централізоване водопостачання	Джерело інформації
	централізованого опалення та водопостачання				можна оцінювати й за окремими його аспектами: <ul style="list-style-type: none"> • час отримання води; • обсяг отриманої води; • місце доступу до води; • витрати на водопостачання.
7.	Якість води			+	
7.1	Відповідність хімічного та бактеріологічного складу води встановленим нормам		+	+	Оцінюється за результатами досліджень хімічної якості води
7.2	Дослідження думки споживачів		+	+	Думка споживача є суб'єктивною та ґрунтується на фізичних показниках якості, які можна визначитися у домашніх умовах: прозорість, нехарактерний запах чи смак, осад, накип.
8.	Простота та легкість сплати послуг	+	+	+	
9.	Частка доходу домогосподарств, що сплачується за послуги	+	+	+	Згідно зі світовими стандартами плата за воду не має перевищувати 3% від середньомісячного доходу сім'ї. Згідно з діючою в Україні методикою визначення розміру доходу для надання субсидій населенню на сплату комунальних послуг, обов'язковий платіж за комунальні послуги розраховується наступним чином: 1. Середньомісячний сукупний дохід сім'ї / Кількість членів сім'ї = Середньомісячний дохід на одного члена сім'ї; 2. Середньомісячний дохід на одного члена

№ з/п	Критерії оцінки якості послуг	Послуга централізованого опалення	Послуга з централізованого гарячого водопостачання	Централізоване водопостачання	Джерело інформації
					сім'ї / Прожитковий мінімум (1853 грн) = Результат; 3. Результат / 2 × 15% = Відсоток платежу на одну особу; 4. Середньомісячний сукупний дохід сім'ї × Відсоток платежу на одну особу = Розмір обов'язкового платежу.
10.	Рівень інформування з питань надання послуг централізованого опалення та водопостачання	+	+	+	
10.1	Обізнаність домогосподарств про індивідуальні теплові пункти та переваги встановлення приладів обліку тепла	+	+		1. Опитування респондентів (споживачів) в рамках звичайної операційної діяльності (прийняття даних приладів обліку, обзвон) та проведення спеціальних аналітичних досліджень підприємства та незалежних організацій
10.2	Обізнаність споживачів щодо модернізації систем, що проводяться підприємством	+	+		
11.	Участь у плануванні та прийнятті рішень із питань надання послуг централізованого опалення та водопостачання	+	+	+	1. Доступ до публічної інформації; 2. Швидкість и якість реагування на звернення громадян; 3. Надання письмових відповідей на запити населення та громадських організацій