

Костянтин А. Мамонов, Олена О. Конопліна, Євгенія В. Гавриличенко  
**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ  
ФОРМУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ  
ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

*У статті обґрунтовано теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо визначення та групування стейкхолдерів за інтересами на підприємствах житлово-комунального господарства. Здійснено класифікацію та структурування стейкхолдерів підприємств житлово-комунального господарства за рівнем фінансового інтересу і впливу. Запропоновано алгоритм взаємодії підприємств житлово-комунального господарства зі стейкхолдерами.*

*Ключові слова:* інтереси стейкхолдерів; підприємства житлово-комунального господарства; взаємодія.

*Рис. 3. Літ. 10.*

Константин А. Мамонов, Елена А. Коноплина, Евгения В. Гавриличенко  
**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И  
ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА**

*В статье обоснованы теоретико-методические подходы и практические рекомендации по определению и группировке стейкхолдеров по интересам на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства. Осуществлена классификация и структуризация стейкхолдеров предприятий жилищно-коммунального хозяйства по уровню финансовых интересов и влиянию. Предложен алгоритм взаимодействия предприятий жилищно-коммунального хозяйства со стейкхолдерами.*

*Ключевые слова:* интересы стейкхолдеров; предприятия жилищно-коммунального хозяйства; влияние; взаимодействие.

Kostyantyn A. Mamonov<sup>1</sup>, Olena O. Konoplyna<sup>2</sup>, Ievgeniia V. Gavrylychenko<sup>3</sup>  
**THEORETICAL AND METHODIC PRINCIPLES OF FORMING  
STAKEHOLDERS AT PUBLIC UTILITIES ENTERPRISES**

*The aim of this paper is to substantiate theoretical and methodical approaches and practical recommendations on the definition and grouping of public utilities enterprises stakeholders considering their interests. The classification and structuring of public utilities enterprises stakeholders based on their financial interests and influence level have been carried out. The interaction algorithm for these enterprises and stakeholders is proposed.*

*Keywords:* stakeholders' interests; public utilities enterprises; interaction.

**Постановка проблеми.** Підприємства житлово-комунального господарства (ЖКГ) є складними економічними системами, спрямованими на надання якісних послуг споживачам шляхом встановлення економічно обґрунтованих тарифів, зростання рівня взаємодії між різними групами зацікавлених осіб (стейкхолдерів). Проте у сучасних умовах ці підприємства мають низький рівень ефективності й результативності діяльності, характеризуються застосуванням застарілих методів управління, відсутністю конкуренції на ринку

<sup>1</sup> O. Beketov Kharkiv National University, Ukraine.

<sup>2</sup> O. Beketov Kharkiv National University, Ukraine.

<sup>3</sup> O. Beketov Kharkiv National University, Ukraine.

комунальних послуг, зниженням технічного та технологічного рівня основних засобів, збільшенням зношеності мереж тощо.

Відсутність системних перетворень у сфері житлово-комунального господарства, недосконалість нормативно-правової бази та непослідовність у прийнятті рішень не дозволило досягти результату щодо створення фінансово спроможних та ефективно працюючих у ринкових умовах підприємств ЖКГ, які б надавали споживачам послуги необхідного рівня та якості [1, 82; 8, 122].

Слід вказати на відсутність інвестицій в галузь та оборотних коштів підприємств житлово-комунального господарства, що призвело до погіршення технічного стану основних фондів, зростання аварійності об'єктів житлово-комунального господарства, збільшення непродуктивних витрат матеріальних та енергетичних ресурсів.

Визначені проблеми зумовлюють необхідність пошуку і переосмислення підходів до управління підприємствами житлово-комунальної сфери, що враховують рівень та особливості взаємодії між різними групами стейкхолдерів.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблемам визначення та групування зацікавлених сторін присвячені наукові праці А.Т. Зуба [3], Л.М. Нікітіної [4], М.А. Петрова [6], В.В. Саніна [9], Л.В. Фролової [10], Ю.Ю. Юрченко [10] та ін. Окремі питання взаємодії учасників у житлово-комунальному господарстві досліджено у працях А.Є. Ачкасова [1], Є.М. Гелевері [1], О.М. Дзюбан [2], А.П. Косяк [1], Ю.Л. Петрушевського [7], В.Б. Родченка [8] та ін.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** На сьогоднішній день залишаються невирішеними питання визначення та класифікації груп стейкхолдерів на підприємствах житлово-комунального господарства.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо визначення та групування стейкхолдерів підприємств житлово-комунального господарства з врахуванням їх інтересів.

**Основні результати дослідження.** Інтереси стейкхолдерів по відношенню до підприємств ЖКГ враховують у процесі їх діяльності при взаємодії із зацікавленими сторонами [9, 113].

Для врахування інтересів всіх груп стейкхолдерів підприємства ЖКГ:

- виявляють коло зацікавлених осіб;
- визначають їх інтереси з метою виявлення напрямів їх взаємодії;
- розробляють комплекс заходів щодо вирішення питань, які стосуються інтересів стейкхолдерів;
- прогнозують наслідки діяльності по відношенню до стейкхолдерів та можливі варіанти управління рівнем взаємодії з різними групами зацікавлених осіб.

Для визначення груп стейкхолдерів та важливості взаємодії з ними застосовуються наступні критерії [5]:

1. Відповідальність – за даним критерієм визначаються стейкхолдери, перед якими у підприємства вже існують або можуть з'явитися у майбутньому зобов'язання, закріплені нормативними актами.

2. Впливовість – виявлення зацікавлених сторін, які в тому чи іншому ступені впливають на діяльність підприємства.

3. Залежність – визначення зацікавлених сторін, які прямо або опосередковано залежать від діяльності підприємства.

4. Представництво – визначення кола потенційних стейкхолдерів, що можуть представляти інтереси різних груп.

5. Поточні та стратегічні наміри – критерій визначення зацікавлених сторін, на яких прямо або опосередковано орієнтовані програми, заяви, проекти підприємства.

За вищепереліченими критеріями для підприємств житлово-комунального господарства визначаються внутрішні, зовнішні та граничні стейкхолдери (рис. 1).

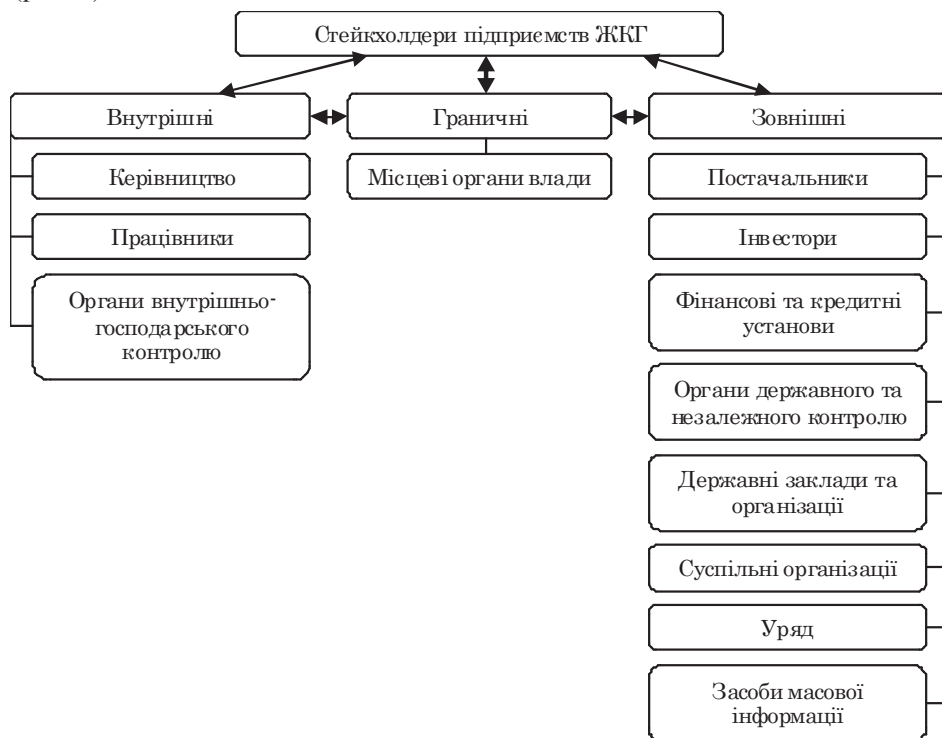


Рис. 1. Класифікація стейкхолдерів підприємств ЖКГ, авторська розробка

Внутрішні стейкхолдери включають: керівництво підприємства, персонал, органи внутрішньогосподарського контролю.

До групи зовнішніх стейкхолдерів відносяться: споживачі, постачальники, інвестори, кредитні установи, фінансові посередники, органи державного контролю та органи, що здійснюють незалежний контроль, державні заклади та організації, суспільні організації, уряд, засоби масової інформації. По відношенню до підприємств житлово-комунального господарства до граничної групи стейкхолдерів відносяться місцеві органи влади.

Визначаючи групу внутрішніх стейкхолдерів, найбільший вплив на підприємства житлово-комунального господарства здійснює керівництво, яке визначає напрями діяльності та розвитку, приймає управлінські рішення,

забезпечує функціонування. Персонал підприємств ЖКГ можна поділити на 3 категорії: керівництво підрозділів та відділів, спеціалісти, робочий персонал. Персонал як група стейкхолдерів відповідає за забезпечення належного рівня заробітної плати, покращення умов праці, постійної зайнятості, здійснення поставлених виробничо-господарських завдань, виконання соціальних гарантій. Крім того, інтереси працівників полягають у можливості кар'єрного росту, підвищенні кваліфікації тощо. Праця робочих стає більш продуктивною, коли вони беруть участь у розробці рішень, які впливають на них.

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

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

Взаємодія з інвесторами характеризується дуалізмом відносин. З одного боку, вони мають фінансовий інтерес до діяльності підприємств житлово-комунального господарства, розглядаючи їх як об'єкт для вкладень. Тому інвестори оцінюють фінансово-господарську діяльність, можливості розвитку, терміни окупності проектів та величину прибутків від їх реалізації. З іншого боку, підприємства ЖКГ зацікавлені в залученні інвестицій для підвищення якості послуг, покращенні свого фінансово-економічного стану та виробничо-господарського потенціалу.

Інтереси кредитних установ полягають в отриманні інформації про фінансовий стан підприємств житлово-комунального господарства у поточному періоді та можливість повернення кредитних коштів у майбутньому.

Окрему вагу приділяють органам державного контролю в частині дотримання умов діючого законодавства та попередження або зведення до мінімуму фінансових й адміністративних санкцій. Ці питання повинні вирішувати органи внутрішньогосподарського контролю.

Суспільні організації також є впливовими стейкхолдерами, основною метою яких є захист представницьких інтересів. Співпраця із суспільними організаціями допомагає підприємствам житлово-комунального господарства знизити рівень конфліктів інтересів у соціальній сфері. Можливе також залучення представників суспільних організацій у якості експертів до участі в процесах стратегічного та корпоративного управління підприємствами ЖКГ.

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

ЖКГ як соціально важлива сфера економіки держави взаємодіє із засобами масової інформації у проведенні роз'яснювальної роботи серед населення та інших підприємств стосовно споживання та оплати послуг, та здійснюють заходи з підвищення своєї репутації.

Граничні стейкхолдери, до яких відносяться місцеві органи влади, впливають та безпосередньо взаємодіють з підприємствами житлово-комунального господарства, особливо в частині прийняття відповідних управлінських рішень та забезпечення стратегічного розвитку.

Отже, для здійснення ефективної діяльності підприємствам житлово-комунального господарства необхідно враховувати інтереси всіх груп стейкхолдерів та особливості їх взаємодії у сучасних умовах господарювання.

Стейкхолдерів, що взаємодіють із підприємствами ЖКГ, групують за наступними критеріями:

1. Інституціональною формою – юридичні та фізичні особи, які функціонують у реальному секторі економіки, фінансово-кредитні установи, органи державної влади та місцевого самоврядування, некомерційні організації.

2. Формою взаємодії з підприємством: власники, співробітники, менеджмент, кредитори, споживачі, місцеве співтовариство, органи державної влади і управління.

3. У залежності від ступеня впливу на фінансово-господарську діяльність підприємств ЖКГ та ступеню зацікавленості (рис. 2).

При розробці стратегії діяльності житлово-комунальних підприємств враховуються інтереси зацікавлених сторін, зокрема, між власниками, керівництвом, працівниками всіх рівнів (внутрішньогосподарський інтерес) та інвестори, які мають безпосередній фінансовий інтерес до діяльності ЖКГ. Також визначаються інтереси стейкхолдерів із кола безпосередньої взаємодії (споживачі, постачальники, кредитні установи), далі враховуються інтереси стейкхолдерів із зовнішнього середовища, інтереси і вплив яких є найменшими – суспільні організації, органи державного та незалежного контролю, уряд, ЗМІ (рис. 2).

4. У залежності від ступеню впливу діяльності підприємств на стейкхолдерів – основні та посередні [4, 16].

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

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

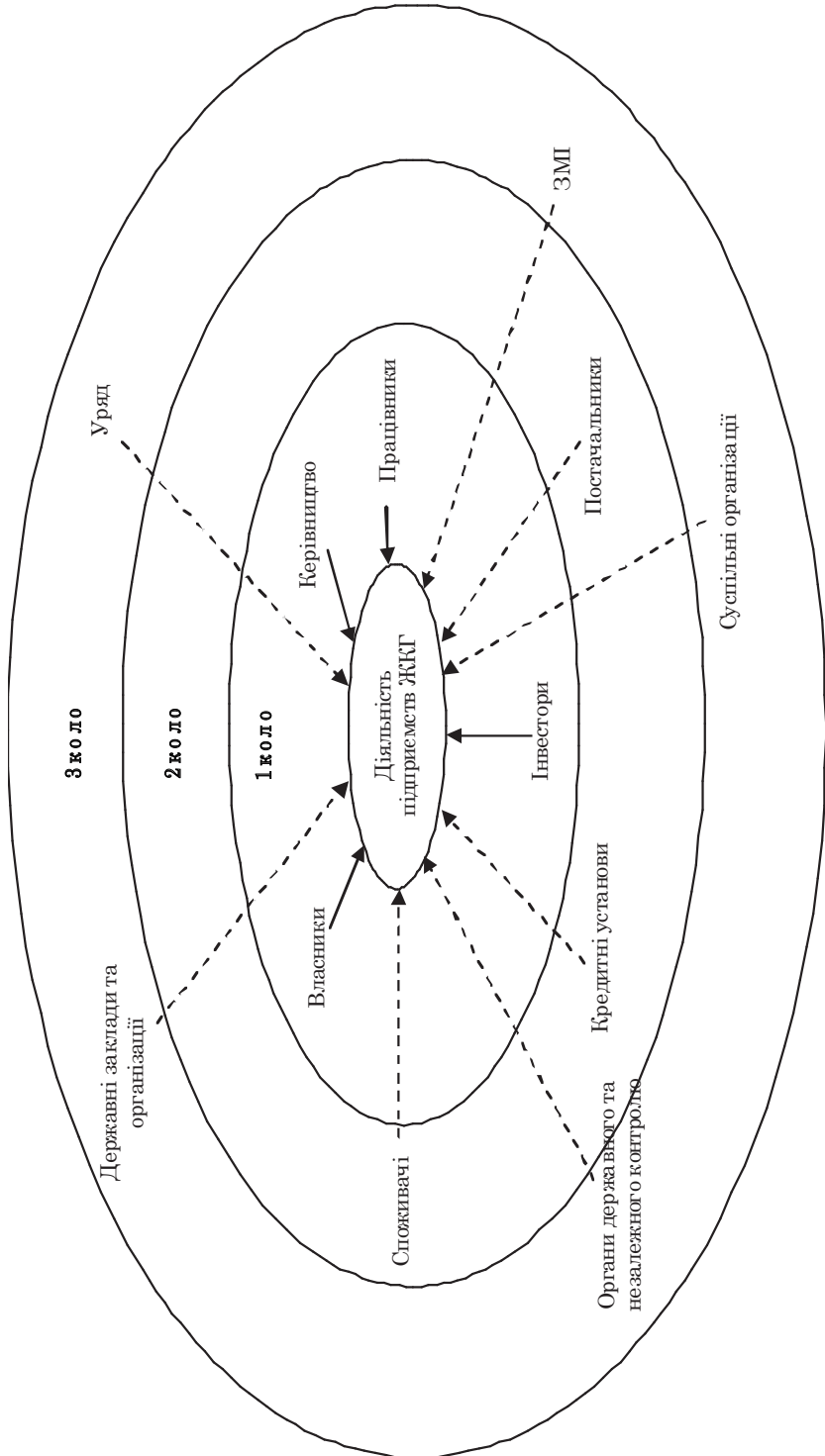


Рис. 2. Структуризація стейкхолдерів підприємств ЖКГ за рівнем фінансового інтересу і впливу, авторська розробка

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

Оскільки постійно зростає кількість елементів зовнішнього і внутрішнього середовищ, які необхідно враховувати у процесі управління підприємствами, відповідно частіше змінюється економічна і політична ситуація [10]. Тому поряд із визначенням груп стейкхолдерів враховуються внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на взаємодію, розробляється відповідний алгоритм взаємодії з ними (рис. 3).



Рис. 3. Алгоритм взаємодії зі стейкхолдерами підприємств ЖКГ, авторська розробка

Визначивши зацікавлені сторони для підприємств ЖКГ та пріоритетні напрями взаємодії з ними, розробляється стратегія, у рамках якої обґрунтовуються цілі та сфери взаємодії. При цьому важливим аспектом є те, що стратегічні цілі взаємодії із стейкхолдерами спрямовані на вирішення проблемних аспектів взаємовідносин між зацікавленими особами.

**Висновки.** У рамках управління взаємодією із зацікавленими особами і підприємствами ЖКГ запропоновано:

- враховувати інтереси стейкхолдерів, збалансувавши цілі та стратегією діяльності підприємств житлово-комунального господарства;
- фокусувати увагу на комунікаціях та ініціативах зацікавлених осіб;
- визначати напрями взаємодії підприємств житлово-комунального господарства з групами стейкхолдерів;
- здійснювати моніторинг і контроль за поведінкою зацікавлених сторін, за змінами у їх діяльності, врахування цих змін у подальшій діяльності.

1. *Ачкасов А.Є., Гелеверя Є.М., Косяк А.П.* Житловий фонд Харківського регіону як капітал та об'єкт інвестування // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. – №935. – Харків, 2011. – С. 81–91.

2. *Дзюбан О.М.* Про напрями забезпечення розвитку ринкових відносин у житлово-комунальній галузі // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. – 2010. – №148 // esteticamente.ru.

3. *Зуб А.Т.* Стратегический менеджмент: теория и практика: Учеб. пособие. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

4. *Никитина Л.М.* Классификация стейкхолдеров в процессе формирования социально-ответственного поведения компании // Вестник Северо-Кавказ. гос. техн. ун-та. – 2010. – №2. – С. 23–34.

5. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Вип. 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами / Т. Крик, М. Форстейтер, Ф. Монаган и др.; Пер. с англ., 2005 // www.accountability.org.uk.

6. *Петров М.А.* Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник С.-Петербургского ун-та. – Серия: Менеджмент. – 2004. – №2. – С. 51–68.

7. *Петрушевський Ю.Л.* Оптимізація тарифної політики в системі ЖКГ на підставі урахування економічної поведінки домогосподарств // Держава та регіони. – Серія: Економіка та підприємництво. – 2012. – №3. – С. 80–85.

8. *Родченко В.Б.* Природа формування економічного інтересу системи // Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління: VII Міжнар. міждисципл. наук.-практ. школа-конф. (1–10 листоп. 2007 р.). – Х.: ХНУ, 2007. – С. 122–123.

9. *Санін В.В.* Баланс и конфликт интересов стейкхолдеров в стратегических и бизнес-планах компании // Корпоративные финансы. – 2009. – №2. – С. 112–132.

10. *Фролова Л.В., Юрченко Ю.Ю.* Методологічні підходи до аналізу й управління стейкхолдерами в оптовій торгівлі // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Серія: Економічні науки. – 2011. – №3. – С. 206–211.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2014.