

УДК 658.15.31:332.8

О.О. Конопліна

*Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова, Харків***ФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ**

*В завданнях стратегічного розвитку підприємств житлово-комунального господарства особливу роль відіграє склад зацікавлених осіб та взаємодія між ними. В статті проаналізовано основні форми взаємодії із зацікавленими сторонами, які застосовуються на сьогодні підприємствами житлово-комунального господарства Харківської області. Наведено позитивні та негативні сторони кожної з застосовуваних форм.*

**Ключові слова:** *стейкхолдери, житлово-комунальне господарство, форми взаємодії, стратегія підприємства.*

**Постановка проблеми**

У процесі розробки та реалізації стратегії розвитку житлово-комунального господарства необхідно враховувати вимоги тих груп осіб, які зазнають впливу від їх діяльності. У свою чергу, зацікавлені особи (стейкхолдери) також можуть позитивно або негативно впливати на здійснення діяльності. Стейкхолдери формують як економічне так і соціальне, інформаційне оточення підприємства [1]. Управління взаємодією стейкхолдерів підприємств житлово-комунального господарства дозволить попередити негативні явища і процеси та сприятиме розробці стратегії, спрямованої на розвиток та реформування ЖКГ із врахуванням специфіки діяльності підприємств та їх взаємовідносин з стейкхолдерами. Для управління взаємодією із стейкхолдерами підприємств ЖКГ застосовуються моделі, які дозволяють формувати управлінські рішення, здійснювати планування та оцінювати їх вплив на результати діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Проблемами управління стейкхолдерами підприємства та взаємодії з ними присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед них І. Жданов [1], Д. Кліленд [2], Т. Крик, М. Форстейтер та Ф. Монаган [3], М. Кларксон [4], Р. Мітчел [5], Т. Конті [6], Селандер Й. [7] та інші.

Проте на сьогоднішній день невирішеними залишаються питання управління взаємодією стейкхолдерів підприємств житлово-комунального господарства.

Метою статті є визначення основних форм взаємодії житлово-комунальних підприємств із зацікавленими сторонами, визначення їх переваг і недоліків та взаємозв'язку із загальною стратегією діяльності.

**Виклад основного матеріалу**

У завданнях стратегічного розвитку підприємств ЖКГ особливу роль відіграє склад зацікавлених осіб та взаємодія між ними.

Структура учасників взаємодії із підприємствами житлово-комунального господарства доволі розгалужена. Окрім самих підприємств ЖКГ до неї входить органи регіональної влади, державний сектор економіки, кредитні установи, інвестори, інші галузі народного господарства (контрагенти), споживачі (юридичні і фізичні особи), суспільні організації та інші зацікавлені сторони. Також складною є система інтересів цих учасників. Можна підкреслити два моменти: окрім прямих інтересів економічного характеру є також інші – соціальні, екологічні, сервісні, інтереси з участі в управлінні. У сталості роботи та безперебійному наданні послуг ЖКГ зацікавлені всі учасники, в якості послуг – в основному їх споживачі, у зниженні аварійних ситуацій та втрат – як підприємства, органи управління, так і споживачі. В цілому виникає складний механізм погодження інтересів груп зацікавлених сторін, які нерідко є суперечливими.

Отже, для впровадження моделі управління підприємствами житлово-комунального комплексу, розробки стратегії взаємодії із стейкхолдерами, необхідно використовувати підхід, який передбачав би формування збалансованих відносин між підприємствами та зацікавленими групами. При цьому суттєвий вплив на управління діяльністю підприємств ЖКГ здійснюють місцеві органи влади, здійснюючи одночасно з управлінням контроль за якістю наданих послуг, встановленням тарифів і т.д.

Існуючими формами взаємодії підприємств житлово-комунального господарства із зацікавленими сторонами є:

1. Із споживачами послуг:

- здійснення реструктуризації заборгованості;
- надання субсидій та пільг окремим категоріям громадян;
- створення системи ефективного управління житлом та підприємствами житлово-комунального господарства – об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) та приватних підприємств з утримання житлового фонду;
- формування ринку послуг з управління та утримання житла – створення служби єдиного замовника (СЄЗ);

2. Із працівниками:

- регулювання рівня заробітної плати, використання стимулюючих та мотивуючих заходів в роботі з персоналом.

3. З місцевими органами влади, державою та інвесторами.

- розвиток державного приватного партнерства (ДПП).

Однією із найбільших проблем підприємств житлово-комунального господарства Харківської області є проблема управління дебіторською заборгованістю. За даними Департаменту реформування та розвитку житлово-комунального господарства з початку 2014 року загальна сума дебіторської заборгованості підприємств галузі станом на 01.09.2014 складає 1908,1 млн.грн. При цьому основна сума заборгованості – це заборгованість населення. Специфіка послуг, що надаються підприємствами ЖКГ, не дозволяє припинити їх надання навіть при відсутності платежів від населення. Для вирішення проблем неплатежів розроблені окремі підходи для кожної з верств населення. Взаємодія з окремими групами стейкхолдерів підприємств ЖКГ регулюється законодавчими актами. Так, для населення розроблені програми реструктуризації заборгованості, надання субсидій, застосування пільг. У Законі України «Про реструктуризацію заборгованості з квартирної плати, плати за житлово-комунальні послуги, спожиті газ та електроенергію» передбачається реструктуризація заборгованості з оплати житлово-комунальних послуг на термін до 60 місяців залежно від суми боргу та рівня доходів громадян на дату реструктуризації. Для цього передбачається укладення договорів громадян з підприємствами - надавачами житлово-комунальних послуг про щомісячне рівномірне погашення реструктуризованої заборгованості та своєчасну сплату поточних платежів за житлово-комунальні послуги. [8].

За даними по Харківській області з початку 2013 року станом на 1 серпня 2013 року укладено

1874 договори з реструктуризації заборгованості за спожиті комунальні послуги (Рис. 1).



Рис. 1. Укладені договори з реструктуризації дебіторської заборгованості по Харківській області станом на 1 серпня 2013 року

Порядок надання населенню субсидій регулюється відповідно до «Положення про порядок призначення та надання населенню субсидій для відшкодування витрат на оплату житлово-комунальних послуг, придбання скрапленого газу, твердого та рідкого пічного побутового палива». Згідно із вищеназваним Порядком право на призначення субсидії мають сім'ї, у яких розмір плати за житлово-комунальні послуги у межах норм споживання з урахуванням пільг перевищує обсяг визначеного Кабінетом Міністрів України обов'язкового відсотка платежу [9]. За статистичними даними у січні-травні 2014 р. до служб по наданню населенню субсидій звернулось за субсидіями на відшкодування оплати житлово-комунальних послуг 38,2 тис. сімей, що на 10,5% менше, ніж у січні-травні 2013р. Питома вага звернень сімей, які проживають у міських поселеннях складала 93,3%. У травні 20,9 тис. сімей (2,0% від загальної кількості сімей області) отримали державну допомогу у вигляді субсидій, у тому числі у міських поселеннях – 19,8 тис. сімей, у сільській місцевості – 1,1 тис. сімей. Сума призначеної субсидії в середньому на одну сім'ю на відшкодування оплати житлово-комунальних послуг у серпні по області збільшилась у порівнянні з відповідним періодом минулого року на 44,6% і складала 81,1 грн. Найбільша сума спостерігалася у Лозівському районі (151,4 грн.), найменша – у Шевченківському (3,2 грн.), Кегичівському (3,5 грн.) та Близнюківському (3,5 грн.) районах. [10].

Однією з форм взаємодії із споживачами комунальних послуг є встановлення договірних відносин щодо їх надання. Цей процес пов'язаний із переходам від адміністративних методів управління до ринкових. Об'єднання власників житла в об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) є одним із найбільш ефективних інструментів захисту їх прав, впливу на якість та

обсяги наданих житлово-комунальних послуг та створює сприятливі умови для залучення додаткових джерел фінансування робіт з ремонту житла, обслуговування перед будинкових територій. Тобто фактично ОСББ є посередниками між постачальником послуг та їх споживачами (Рис. 2).



Рис. 2. Участь ОСББ в процесі надання житлово-комунальних послуг

Створення та організація діяльності об'єднань співвласників багатоквартирних будинків регулюється Законом України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку». Закон визначає об'єднання співвласників багатоквартирного будинку як юридичну особу, що створена власниками для сприяння використанню їхнього власного майна та управління, утримання і використання неподільного та загального майна. Основна діяльність об'єднання полягає у здійсненні функцій, що забезпечують реалізацію прав власників приміщень на володіння та користування спільним майном членів об'єднання, належне утримання будинку та прибудинкової території, сприяння членам об'єднання в отриманні житлово-комунальних та інших послуг належної якості за обґрунтованими цінами та виконання ними своїх зобов'язань, пов'язаних з діяльністю об'єднання [11]. Згідно із статистичними даними станом на 01.10.2014 в Україні налічується 16 386 об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (далі - ОСББ), що складає 20,6% від загальної кількості багатоповерхових будинків країни (79 394 будинки). По Харківській області станом на 12.2013 року виконано регіональний план на 92%. Аналізуючи діяльність в сфері створення приватних підприємств з утримання житлового фонду, слід зазначити, що станом на 01.10.2014 в Україні функціонує 526 приватних підприємств (далі - ПП). За підсумками січня-вересня 2014 року кількість ПП збільшилась на 14 підприємства у місті Києві (10), Чернігівській (3) та Харківській (1) областях. В той же час, спостерігається тенденція до зменшення кількості приватних підприємств у Хмельницькій (1) та Донецькій (3) областях [12]. Для підвищення ефективності роботи комунальних підприємств створюються служби єдиного замовника (далі - СЄЗ). Станом на 01.10.2014 в Україні налічується 68 служб єдиного замовника. Протягом січня-вересня

поточного року утворено 2 СЄЗ у Донецькій (1) та Житомирській (1) областях (Рис.3).

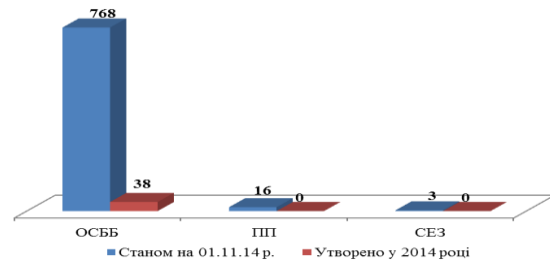


Рис. 3. Кількість створених ОСББ, СЄЗ та ПП в Харківській області у 2014 році, од.

З графіку 3 бачимо, що темпи утворення ОСББ значно вищі за темп утворення ПП та СЄЗ. Причиною цього є недосконалість та суперечливі моменти у законодавстві стосовно здійснення перелічених вище форм взаємодії. Водночас, Програма реформування житлово-комунального господарства передбачає створення конкурентного середовища у сфері надання послуг.

Відповідно до Закону України „Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009-2014 роки” важливим питанням, що потребує вирішення в ході реформування ЖКГ, визнано стимулювання приватної підприємницької ініціативи у виконанні завдань розвитку галузі. Залучення у діяльність підприємств ЖКГ приватного капіталу розглядається як один із засобів підвищення ефективності діяльності, вирішення технічних проблем, підвищення якості послуг [13]. Серед механізмів активізації економічного зростання на регіональному і місцевому рівнях, провідного значення для України набуває державно-приватне партнерство [14]. У 2010 році прийнято Закон України «Про особливості передачі в оренду чи концесію об'єктів централізованого водо-, тепlopостачання і водовідведення, що перебувають у комунальній власності», яким врегульовано відносин між територіальними громадами та приватними інвесторами, що виникають при такій передачі, встановлено загальні вимоги до юридичного оформлення, а також специфічних вимог до змісту відповідних договорів, зумовлених особливостями правового режиму об'єктів [15].

Державно-приватне партнерство являє собою рівноправне та взаємовигідне співробітництво між державою, територіальними громадами (в особі відповідних органів державної влади чи місцевого самоврядування) та приватними інвесторами у межах реалізації проектів, спрямованих на вирішення важливих для території соціально-економічних проблем.

В частині розвитку та модернізації об'єктів житлово-комунального господарства (впровадження енергозберігаючих технологій, поліпшення якості питної води, реконструкції очисних споруд і д.т.) необхідні інвестиції, достатній обсяг яких можливо залучити на засадах ДПП. Станом на 01.10.2014 у житлово-комунальному господарстві на засадах ДПП використовуються 65 об'єктів: виробництво, транспортування і постачання тепла – 19 об'єктів; збір, очищення та розподілення води – 39 об'єктів; оброблення відходів – 7 об'єктів. На сьогодні найпоширенішою формою співробітництва між державним та приватним секторами залишається концесія - взаємовигідний договір, коли держава передає бізнесу права на використання якогось об'єкта або майна. Більшість укладених договорів оренди державно-приватного партнерства реалізується на території Миколаївської області (13 договорів), в основному у сфері забезпечення водопостачання та водовідведення. У той же час, станом на 01.10.2014 у Вінницькій, Волинській, Івано-Франківській, Полтавській, Рівненській, Харківській, Херсонській, Черкаській, Чернівецькій та Чернігівській областях та м. Київ у сфері житлово-комунального господарства не укладались договори оренди чи концесії на засадах ДПП [12]. Досвід впровадження ДПП на окремих житлово-комунальних підприємствах України, свідчить про ефективність такої форми взаємодії підприємств ЖКГ із стейкхолдерами.

Слід зазначити, що працівники підприємств ЖКГ, які є внутрішніми стейкхолдерами також сприяють розвитку та стабільності діяльності. Співробітники, які сумлінно виконують свої обов'язки, здатні покращити результати діяльності. Від їх професіоналізму та якості та форми виконання обов'язків, залежить якість взаємодії як внутрішніх підрозділів, так і якість надання послуг (Рис. 4).

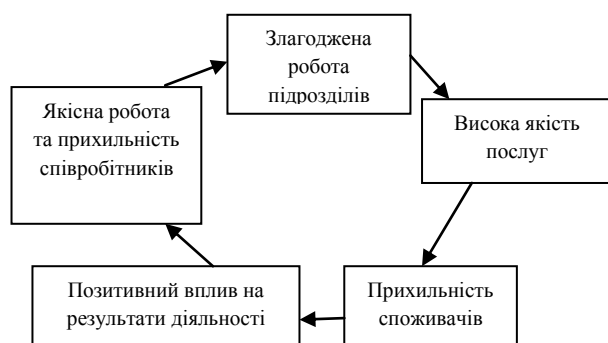


Рис. 4. Вплив якості праці найманих працівників на результати діяльності

Тому обов'язковим елементом стратегії розвитку повинна бути мотивація персоналу житлово-комунальних підприємств. Одним із

показників, який відображає рівень взаємодії підприємств з працівниками є рівень заробітної плати та своєчасність її виплати. На підприємствах житлово-комунального господарства Харківської області заборгованість із виплати заробітної плати станом на 01.10.2014 складала 1470,3 тис.грн. (по Україні 18 834,0 тис.грн.). З початку поточного року заборгованість збільшилась на 568,3% [12]. Це є негативною тенденцією не тільки як в діяльності підприємств в цілому, так і в відсутності мотивації працівників до сумлінного виконання своїх обов'язків.

В процесі розвитку, використовуючи інноваційно-інвестиційні механізми, система ЖКГ може реалізовувати свою стратегію, використовуючи внутрішні та зовнішні ресурси. Стосовно зовнішніх ресурсів, їх залучення багато в чому залежить від інвестиційної привабливості об'єкту інвестування. В науковій літературі проблема інвестиційної привабливості житлово-комунальних підприємств розглядається вкрай суперечливо. Деякі автори вважають, що ЖКГ як об'єкт інвестування непривабливими для інвесторів через збитковість більшої частки підприємств галузі. Інші вважають, що збитковість підприємств ЖКГ створюється штучно. Відповідно до галузевої приналежності об'єктів ЖКГ, можна виділити наступні позитивні сторони щодо привабливості для інвестування: стабільність діяльності (підприємства ЖКГ функціонують безперервно незалежно від фінансового, технічного стану), високий рівень монополізації на ринку, доступна сировинна база, висока соціальна значущість. Серед негативних сторін – збитковість, високий рівень енергомісткості, кризовий технічний стан. За наявності перелічених вище позитивних та негативних рис, інвестори є одними з найважливіших стейкхолдерів підприємств ЖКГ в сучасному їх становищі. Харківська область є одним з найбільш активних регіонів України із залучення проектів міжнародної фінансової і технічної допомоги. Важливою складовою модернізації ЖКГ є співпраця з міжнародними організаціями для отримання фінансової та технічної допомоги. Зараз в Україні реалізується 264 таких проектів. Вони спрямовані на реконструкцію об'єктів ЖКГ, підвищення якості водопостачання, розвиток місцевого самоврядування та енергоефективність. Зокрема, разом зі Світовим банком впроваджується проект «Розвиток міської інфраструктури» загальною вартістю 140 млн. дол. [16]. Важливим аспектом залучення інвестицій є інвестиційна привабливість регіону в цілому, яка включає простоту та швидкість оформлення проектною документації, дозвільної документації, відсутності корупції та ін..

В останні роки, через збільшення обсягів господарської діяльності, стихійних лих та високих темпів урбанізації житлового простору, особливим предметом уваги стає екологічна ситуація. Найбільш гостро ця проблема постає у містах. Житлово-комунальне господарство являє собою систему, яку можна охарактеризувати з однієї сторони як господарський об'єкт, що надає послуги населенню, з іншого – це об'єкт екологічного впливу на населення та на природне середовище міста [17]. Тому окремою групою зацікавлених сторін по відношенню до підприємств ЖКГ є природоохоронні організації, які впроваджують програми з покращення екологічної ситуації в регіонах. Крім суспільних організацій на державному рівні розробляються і впроваджуються природоохоронні регіональні програми. Проте здебільшого і в наукових розробках, і в полі зору керуючих структур знаходяться проблеми ЖКГ як галузі, що виконує функцію життєзабезпечення міста в той час, коли підприємства ЖКГ виконують і негативну роль – порушують екологічну рівновагу.

Тому основою взаємодії із стейкхолдерами даної групи повинні стати наступні принципи: розгляд ЖКГ в якості об'єкту, діяльність якого становить загрозу для навколишнього природного середовища; виявлення основних екологічних проблем підприємств ЖКГ; розробка механізму

зниження негативного впливу житлово-комунальних підприємств на екологічну ситуацію.

## Висновки

Таким чином, проаналізувавши форми взаємодії підприємств ЖКГ із зацікавленими сторонами, слід зазначити, що вони більш спрямовані на зовнішніх стейкхолдерів (споживачі, інвестори, кредиторі). При цьому значно менше уваги приділяється внутрішнім стейкхолдерам (працівники, керівництво, власники), які мають безпосередній вплив на результати діяльності підприємств. Для покращення взаємовідносин із усіма зацікавленими сторонами необхідна розробка загальної концепції взаємодії із стейкхолдерами, яка б враховувала інтереси кожної з груп.

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф. К.А. Мамонов, Харківський національний університет ім. О.М. Бекетова, Харків.

**Автор:** КОНОПЛИНА Олена Олександрівна  
асистент кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту  
Харківський національний університет ім. О.М. Бекетова, Харків, ас. кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту.  
E-mail: korop\_elena@mail.ru

## Література

1. Жданов И. Ю. Управление развитием предприятия на основе оптимального взаимодействия со стейкхолдерами / Жданов Иван Юрьевич. - Режим доступа: <http://uecs.ru/predprinematelstvo/item/661-2011-09-30-05-52-33>
2. Клилэнд Д. Управление заинтересованными сторонами в проекте. В кн.: «Управление проектами» / Под ред. Дж. К. Пинто. – М.: Питер, 2004.
3. От слов к делу. Выпуск 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами (перевод с английского) / Accountability, программа ООН по охране окружающей среды и Stakeholder research associates Accountability. // [Электронный ресурс] / Томас Крик, Майя Форстейтер, Филип Монаган и др.— Режим доступа : [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)
4. Clarkson M. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance / M. E. Clarkson / Academy of Management Review. 1995. January. Vol. 20. №1. PP. 92 – 118.
5. R. Mitchell, B. Agle, and D. Wood Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts // Academy of Management Review, 22(4) (1997), PP. 853-886.
6. Тито Конти Система заинтересованных сторон: стратегическая ценность [Электронный ресурс] / Тито Конти. – Режим доступа: <http://www.inventech.ru/pdf/quality21/quality003.pdf>
7. Селандер Й. Стейкхолдер-менеджмент: управление заинтересованными группами. [Электронный ресурс]. / Селандер Йоран. – Режим доступа:

<http://www.hrm.ru/stejjkholder-menedzhment-upravlenie-zainteresovannymi-gruppami>.

8. Закон України « Про реструктуризацію заборгованості з квартирної плати, плати за житлово-комунальні послуги, спожиті газ та електроенергію» від 20 лютого 2003 року N 554-IV // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/554-15>.
9. Положення про порядок призначення та надання населенню субсидій для відшкодування витрат на оплату житлово-комунальних послуг, придбання скрапленого газу, твердого та рідкого пічного побутового палива, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 1995 р. N 848 ( 848-95-п ) // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/848-95-%D0%BF>.
10. Надання населенню субсидій на відшкодування оплати житлово-комунальних послуг у листопаді 2013 року // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://kharkivoda.gov.ua/uk/document/view/id/12927/>.
11. Закон України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку від 29 листопада 2001 року N 2866-III // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2866-14>.
12. Паспорт житлово-комунального господарства Харківської області // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.minregion.gov.ua/zhhkh/>.
13. Закон України «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009-2014 роки // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1869-15>.
14. Особливості застосування державно-приватного партнерства як механізму реалізації нової регіональної

політики". Аналітична записка// [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1239/>.

15. Закон України «Про особливості передачі в оренду чи концесію об'єктів у сферах теплопостачання, водопостачання та водовідведення, що перебувають у комунальній власності// [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2624-17>.

16. А. Вілкул Харків активно залучає інвестиції Світового банку на реконструкцію ЖКГ// [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://uanews.kharkiv.ua/economy/2013/08/29/18855.html>.

17. Качинський А.Б. «Екологічна безпека України: системний аналіз перспектив покращення». Київ. НІСД.- 2001. Вип. 5. - 312с.

### References

1. Zhdanov Y. Yu. *Upravlenye razvuytem predpriyatiya na osnove optymal'nogo vzaymodeystviya so steykholderami* / Zhdanov Yvan Yur'evych. - Rezhym dostupa: <http://uecs.ru/predprinematelstvo/item/661-2011-09-30-05-52-33>

2. Klylend D. *Upravlenye zaynteresovannymi storonami v proekte*. V kn.: «Upravlenye proektami» /Pod red. Dzh. K. Pynto. – М.: Pyter, 2004.

3. *Ot slov k delu*. Выпуск 2: *Praktycheskoe rukovodstvo po orhanyzatsiy vzaymodeystviya so steykholderami (perevod s anhlyyskoho)*/ *Accountability, prohramma OON po okhrane okruzhayushchey sredy y Stakeholder research associates Accountability*// [Elektronniy resurs] /Tomas Kryk, Mayya Forsteyter, Fylyp Monahan y dr.— Rezhym dostupa: [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

4. Clarkson M. E. *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance* / M. E. Clarkson / *Academy of Management Review*. 1995. January. Vol. 20. №1. PP. 92 – 118.

5. R. Mitchell, B. Agle, and D. Wood *Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle*

*of who and what really counts*// *Academy of Management Review*, 22(4) (1997), PP. 853-886.

6. Tyto Konty Systema zaynteresovannykh storon: *stratezhicheskaya tsennost'* [Elektronniy resurs]/ Tyto Konty. – Rezhym dostupa: <http://www.inventech.ru/pdf/quality21/quality003.pdf>

7. Selander Y. *Steykholder-menedzhment: upravlenye zaynteresovannymi hruppami*. [Elektronniy resurs]. / Selander Yoran. – Rezhym dostupa: <http://www.hrm.ru/steykholder-menedzhment-upravlenie-zaynteresovannymi-gruppami>.

8. *Zakon Ukrayiny « Pro restrukturyzatsiyu zaborhovanosti z kvartyrnoyi platy, platy za zhytlovo-komunal'ni posluhy, spozhyti haz ta elektroenerhiyu» vid 20 lyutoho 2003 roku N 554-IV*// [Elektronniy resurs]. - Rezhym dostupa: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/554-15>.

9. *Polozhennya pro poryadok pryznachennya ta nadannya naselennyu subydyi dlya vidshkoduvannya vytrat na oplatu zhytlovo-komunal'nykh posluh, prydbannya skraplenoho hazu, tverdoho ta ridkoho pichnoho pobutovoho palyva, zatverdzhenoho postanovoyu Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 21 zhovtnya 1995 r. N 848 ( 848-95-p )*// [Elektronniy resurs]. - Rezhym dostupa: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/848-95-%D0%BF>.

10. *Nadannya naselennyu subydyi na vidshkoduvannya oplaty zhytlovo-komunal'nykh posluh u lystopadi 2013 roku*// [Elektronniy resurs]. - Rezhym dostupa: <http://kharkivoda.gov.ua/uk/document/view/id/12927/>.

11. *Zakon Ukrayiny «Pro ob'yednannya spivvlasnykh bahatokvartyrnoho budynku vid 29 lystopada 2001 roku N 2866-III*// [Elektronniy resurs]. - Rezhym dostupa: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2866-14>.

12. *Pasport zhytlovo-komunal'noho hospodarstva Kharkivs'koyi oblasti*// [Elektronniy resurs]. - Rezhym dostupa: <http://www.minregion.gov.ua/zhkh/>.

13. *Zakon Ukrayiny «Pro Zahal'noderzhavnu prohramu reformuvannya i rozvytku zhytlovo-komunal'noho hospodarstva na 2009-2014 roky* // [Elektronniy resurs].

## FORMS OF INTERACTION WITH STAKEHOLDERS, APPLIED AT THE HOUSING AND PUBLIC UTILITIES ENTERPRISES IN KHARKIV REGION

O.O. Konoplina

*The consistency of stakeholders and their interaction play special role in the system tasks of strategic development of housing and communal services. The paper is devoted to the main forms of interaction with stakeholders, such as consumers, suppliers, creditors, investors, local authorities in Kharkiv region. In the paper the positive and negative aspects of each applicable form are also considered. Based on statistical data the author analyzes the main indicators characterizing each of the forms. The recommendations and suggestions are developed to improve the interaction of public and communal services with individual stakeholder groups. The particular attention is paid to such forms of interaction as subsidies, debt restructuring consumers, creating a system of effective housing management, etc.*

*Keywords: stakeholders, housing and utilities, forms of interaction, the strategy of the enterprise.*