

УДК 658.15.31:332.8

О.О.КОНОПЛИНА

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М.Бекетова*

## **ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

У статті розглядаються основні проблеми та особливості взаємодії стейкхолдерів підприємств житлово-комунального господарства. Запропоновано модель взаємодії на основі цілісного підходу до розробки стратегії підприємств. Наведено методи впливу та етапи оцінки рівня взаємодії стейкхолдерів із підприємствами житлово-комунального господарства.

В статье рассмотрены основные проблемы и особенности взаимодействия стейкхолдеров предприятий жилищно-коммунального хозяйства. Предложена модель взаимодействия, основанная на целостном подходе к разработке стратегии предприятий. Приведены методы влияния и этапы оценки уровня взаимодействия стейкхолдеров с предприятиями жилищно-коммунального хозяйства.

The issue describes the main problems and interaction between stakeholders of public utilities. The model of interaction, based on a holistic approach to the development strategy of the enterprises, is suggested. The methods of influence and stages of evaluation of the level interaction with stakeholders of public utilities are applied.

*Ключові слова:* стейкхолдери, житлово-комунальне господарство, рівень взаємодії, методи оцінки, стратегічне управління.

Ефективність діяльності у сучасних умовах господарювання пов'язана з розробкою системи стратегічного управління. Стратегія управління підприємством повинна враховувати вимоги всіх сторін, на чий інтереси впливає його діяльність.

Житлово-комунальні підприємства взаємодіють із різними групами та індивідами, вплив яких необхідно враховувати при реалізації стратегії управління. На підприємствах житлово-комунального господарства (ЖКГ) реалізуються напрями досягнення ефективності й результативності діяльності при враховуванні соціальної орієнтованості представленої галузі.

У цьому контексті проводиться визначення стейкхолдерів та їх вимог до діяльності підприємств, їх аналіз та здійснюється оцінка рівня значущості різних груп зацікавлених сторін.

Питанням взаємодії стейкхолдерів з підприємствами присвячені праці багатьох науковців. Серед них І. Олексів [1], Й. Селандер [2], М. Форстейтера, Т. Крика та Ф. Монаган [3]. Проблема розробки моделей взаємодії приділяли увагу В. Тамбовцев [4], М. Петров [5], Т. Конті [6] та ін.

В існуючих наукових розробках відсутні єдині підходи до оцінки рівня взаємодії стейкхолдерів із підприємствами житлово-комунального господарства. Методи та інструменти стратегічного управ-

ління взаємодією стейкхолдерів, представлені в рамках різних шкіл та концепцій, можуть мати відмінності. Однак, в основному увага концентрується на клієнтах та керівництві, оскільки саме воно приймає всі стратегічні рішення. При цьому відносини з іншими групами зацікавлених сторін відходять на другий план, тобто їх вплив на підприємство оцінюють як значно нижчий. В результаті пріоритетним стейкхолдером стає керівництво, що втілює у собі цілі підприємства, таким чином розподіляючи відповідні інтереси [5].

Отже, невирішеними залишаються питання оптимального співвідношення інтересів всіх груп стейкхолдерів підприємств ЖКГ.

Метою статті є визначення основних напрямів взаємодії житлово-комунальних підприємств із стейкхолдерами у рамках стратегії їх діяльності.

Розробляючи стратегію діяльності підприємств житлово-комунального господарства, розглядається підприємство як цілісна система, включаючи всіх його стейкхолдерів (рис. 1). Для цього застосовуються інструменти стратегічного аналізу і планування, які б враховували перелічені вище особливості діяльності та взаємодії зі стейкхолдерами підприємств ЖКГ. При цьому повинні бути визначені інтереси всіх зацікавлених сторін, але в різному ступені.



Рис. 1 – Модель взаємодії підприємств ЖКГ із стейкхолдерами

В області можливостей підприємств житлово-комунального господарства знаходяться всі види ресурсів, якими володіють підприємства, розроблена стратегія діяльності та її організація. Область цілей складає місія і стратегія в частині підтримки можливостей підприємств щодо виконання місії своєї діяльності та можливості розвитку. У границях цієї місії вирішальне значення набуває здатність надавати послуги належної якості, що забезпечуватиме належні доходи та грошові потоки для задоволення потреб як самих підприємств ЖКГ, так і їх стейкхолдерів. При цьому ресурсообмін здійснюється як в якості співробітництва, так і на рівні перерозподілу прибутків.

Слід зазначити, що застосування концепції зацікавлених сторін дозволяє встановити взаємовідносини, які при застосуванні іншого підходу до уваги не беруться [6]. Це стосується взаємовідносин із суспільством. Особливо актуальними проблеми взаємодії з цією групою стейкхолдерів є для підприємств житлово-комунального господарства. Адже такі проблеми як енергозбереження, раціональне водокористування, утилізація відходів та забруднення навколишнього середовища розглядаються не лише з позиції грошового обігу, але й нематеріальних цінностей, задоволення майбутніх потреб суспільства.

Водночас необхідно встановлення зв'язків із зацікавленими сторонами із використанням методів впливу.

Методи здійснення впливу можуть бути як агресивними (стратегії впливу), так і захисними (стратегії відповіді). З іншого боку, стейкхолдерів можна розглядати як партнерів підприємства, підтримка яких необхідна при реалізації його цілей, місії і т.п. У цьому випадку підприємство здійснює взаємодію зі стейкхолдерами, що розробляється з урахуванням потреб всіх груп зацікавлених сторін і метою якого є задоволенням цих потреб та взаємовигідне співробітництво [4].

Партнерські відносини із стейкхолдерами передбачають використання часу та всіх видів ресурсів для здійснення управління підприємством та зацікавленими сторонами як цілісною системою. При цьому партнерським взаємовідносинам притаманні наступні ознаки:

- взаємна відповідальність;
- незалежність підприємницької діяльності, право на автономне ведення діяльності, здійснення господарських операцій;
- відповідальність за встановлені вимоги до якості послуг, за розрахунки за надані послуги тощо;
- чітке формулювання вимог кожною із груп зацікавлених сторін;

- спільне встановлення порядку вирішення розбіжностей і проблем, що виникають в процесі діяльності.

Для встановлення партнерських відносин з стейкхолдерами підприємство зобов'язане заздалегідь створити і підтримувати систему управління ними.

Таким чином, для проведення оцінки рівня взаємодії підприємств ЖКГ із зацікавленими сторонами, необхідно здійснення наступних етапів (рис. 2).

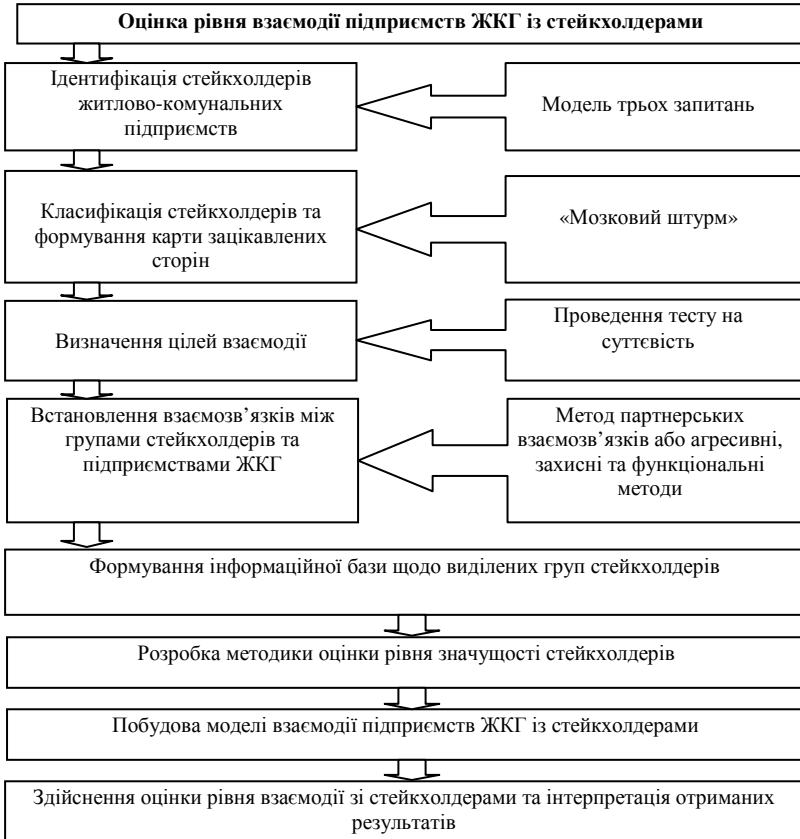


Рис. 2 – Етапи оцінки рівня взаємодії підприємств ЖКГ із стейкхолдерами

1. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств житлово-комунального господарства.

2. Класифікація стейкхолдерів у групи та формування карти зацікавлених сторін.

3. Встановлення взаємозв'язків між групами стейкхолдерів та підприємствами ЖКГ.

4. Визначення цілей взаємодії.

5. Формування інформаційної бази щодо виділених груп стейкхолдерів по відношенню до діяльності підприємств та її результатів.

6. Побудова моделі взаємовідносин підприємств ЖКГ із стейкхолдерами.

7. Визначення критеріїв оцінки значущості стейкхолдерів та індикаторів рівня взаємодії.

8. Проведення оцінки рівня взаємодії й значущості стейкхолдерів та інтерпретація результатів.

На етапі ідентифікації зацікавлених сторін використовується модель трьох запитань. В основі моделі є три питання: «У чому причина?», «Які зацікавлені сторони?» та «З якого приводу?». За допомогою цих запитань здійснюється постановка цілей взаємодії, виявляються зацікавлені сторони, що мають прямий та опосередкований вплив на підприємства ЖКГ [3].

Крім того, виявляються очікувані інтереси стейкхолдерів та проблеми, пов'язані з їх задоволенням. Для ідентифікації стейкхолдерів підприємства використовується метод «мозкового штурму», для реалізації якого формується проектна група, проводиться анкетування тощо. У результаті «мозкового штурму» визначається місце стейкхолдерів у системі управління, їх характеристики, ступінь важливості тої чи іншої групи зацікавлених осіб, а також формується план взаємозв'язків та їх вплив на результати діяльності.

Карта стейкхолдерів вказує на особливості взаємозв'язків між зацікавленими сторонами, спрямованість цих взаємозв'язків, а також вплив на результат діяльності. Тобто визначаються категорій стейкхолдерів по відношенню до підприємства (рис. 3).

Важливим етапом є визначення цілей взаємодії із зацікавленими сторонами, що враховуються при розробці стратегії. Кожна мета може бути спрямована на вирішення кількох проблем. Для визначення методів взаємодії з конкретними групами необхідно виявити найбільш важливі проблеми стейкхолдерів підприємства (рис. 4). Питання, які є суттєвими для стейкхолдерів, визначаються за допомогою тесту на суттєвість, розробленому Інститутом соціальної та етичної звітності [7]. У тесті розглядаються п'ять ознак суттєвості. Питання є суттєвими, якщо мають одну або декілька з наступних ознак:

- висвітлюють проблеми, що мають прямий вплив на фінансовий стан підприємства;

- стосується питань, за якими підприємство здійснює розробки стратегічного характеру (обв'язки перед ключовими стейкхолдерами);
- вирішуються проблеми, які є суттєвими для порівняних організацій, тобто є загально визнаними;
- питання, які стейкхолдери підприємства вважають досить важливими для того, щоб здійснювати дії зараз або в майбутньому;
- питання відповідності соціальним нормам.



Рис. 3 – Карта стейкхолдерів підприємств ЖКГ

При цьому керівництво визначає, які проблеми повинні бути внесені на обговорення із зацікавленими сторонами у першу чергу та яким з груп стейкхолдерів більш необхідна взаємодія. Крім того, повинні бути враховані навіть ті проблеми стейкхолдерів, які напряду не стосуються діяльності підприємства. Список суттєвих питань переглядається по мірі отримання нової інформації. Вибір найбільш оптимального методу залучення зацікавлених сторін до взаємодії розглядається з точки зору його застосування до кожної з груп стейкхолдерів. Для цього розробляються запитання для можливості застосування методів залучення стейкхолдерів, які групуються наступним чином:

1. Цілі підприємства та потреби стейкхолдерів, загальні очікування від взаємодії.

2. Характеристика стейкхолдерів – рівень влади та повноважень по відношенню до підприємства, рівень відповідальності та участі у фінансово-господарській діяльності.

3. Зміст взаємовідносин – наявність вже налагоджених контактів з групами зацікавлених осіб та масштаб взаємодії.

4. Зміст проблеми – масштаб та актуальність проблем, що вирішуються у взаємодії зі стейкхолдерами.

Для встановлення взаємозв'язків із визначеними групами зацікавлених осіб використовуються метод партнерських взаємозв'язків або агресивні, захисні та функціональні методи. Ефективна взаємодія із стейкхолдерами повинна базуватися на принципах істотності, повноти та реагування. На кожному з етапів взаємодії в рамках даних принципів розуміються певні дії, характерні для конкретного етапу.



Рис. 4 – Визначення ефективних методів взаємодії із стейкхолдерами

За визначеними групами стейкхолдерів формується інформаційна база, що включає:

- параметри визначених груп;
- основні характеристики груп стейкхолдерів;
- особливості взаємодії із стейкхолдерами в контексті їх впливу на діяльність підприємств та її результати.

На основі даних сформованої інформаційної бази розробляється методика оцінки рівня значущості стейкхолдерів на основі поетапного розрахунку виділених показників із застосуванням математичних методів та моделей. За допомогою кількісних значень, отриманих в результаті розрахунків, оцінюється рівень взаємодії підприємства із стейкхолдерами, виявлення дисбалансів у взаємодії та розробляються управлінські рішення щодо їх усунення. Водночас повинна здійснюватися оцінка конфлікту інтересів між групами зацікавлених сторін для попередження негативних явищ в процесі взаємодії з ними, а також прийняття управлінських рішень щодо перспектив взаємовідносин.

Виходячи із визначених на попередніх етапах характеристик, цілей та особливостей функціонування стейкхолдерів, а також їх вплив на діяльність підприємства, будується модель взаємодії. Інтерпретація отриманих результатів проводиться з метою розробки стратегії взаємодії підприємства із групами зацікавлених осіб, з урахуванням їх специфіки. Таким чином, запропонована методика оцінки рівня взаємодії, яка включає комплекс взаємопов'язаних дій для прийняття обґрунтованих управлінських дій у рамках відповідної стратегії розвитку підприємств ЖКГ на основі цілісного підходу взаємодії стейкхолдерів в сфері житлово-комунального господарства.

1. Олексів І.Б. Практика формування системи оцінювання діяльності підприємства із урахуванням інтересів груп економіко-управлінського впливу на українських підприємствах / І.Б. Олексів. – Національний університет «Львівська політехніка». – 2010. – № 691. – С. 82-89.

2. Селандер Й. Стейкхолдер-менеджмент: управление заинтересованными группами / Селандер Йоран: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/stejjkholder-menedzhment-upravlenie-zainteresovannymi-grupami>.

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 / Томас Крик, Майя Форстейтер, Филип Монаган и др.; пер. с англ. – 2005. – 148 с.: [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

4. Тамбовцев В.Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете режимов собственности / В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Том 6. – № 3. – С. 3-26.

5. Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М.А. Петров // Вестник С.-Петербургского ун-та. – СПб., 2004. – С.51-68. – Серия: Менеджмент.

6. Тито Контти Система заинтересованных сторон: стратегическая ценность / Тито Контти: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.inventech.ru/pdf/quality21/quality003.pdf>

7. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <[tp://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/SES%20Exposure%20Draft%20-%20FullPDF.pdf](http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/SES%20Exposure%20Draft%20-%20FullPDF.pdf)>

*Отримано 29.01.2014*