

4. *Постанова* КМУ «Про затвердження порядку виплати надбавок за вислугу років педагогічним та науково-педагогічним працівникам навчальних закладів і установ освіти» від 31.01.2001. № 78.

Отримано: 30.05.2012

УДК 330. 332

Н.М. Павленко

АНАЛІЗ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРОЦЕСУ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ У ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто основні етапи аналізу зацікавлених сторін підвищення енергоефективності у ЖКГ України. Проведено категоризацію зацікавлених сторін, розроблено карти ресурсів та готовності до впливу/потужності зацікавлених сторін.

Ключові слова: *підвищення енергоефективності, аналіз стейкхолдерів, категоризація зацікавлених сторін, карта стейкхолдерів*

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены основные этапы анализа заинтересованных сторон повышения энергоэффективности в ЖКХ Украины. Проведено категоризацию заинтересованных сторон, разработаны карты ресурсов и готовности к воздействию / мощности заинтересованных сторон.

Ключевые слова: *повышение энергоэффективности, анализ стейкхолдеров, категоризация заинтересованных сторон, карта стейкхолдеров*

ANNOTATION

In the article discusses the main stages of the analysis of stakeholders improve energy efficiency in housing and communal services of Ukraine. Held categorization of stakeholders, developed maps of the resources and willingness to influence / power stakeholders.

Keywords: *energy efficiency, stakeholder analysis, categorization of stakeholders, map of stakeholders.*

У попередній розробці нами було визначено основні зацікавлені в енергозбереженні у ЖКГ сторони (стейкхолдери). Ідентифікація цільових груп та стейкхолдерів є першим етапом аналізу зацікавлених сторін.

Аналіз зацікавлених сторін допомагає особам, що приймають рішення, оцінювати витрати і вигоди, отримані в ході виконання проекту чи програми, визначати вплив та наслідки для зацікавлених сторін результатів програми тощо.

У закордонній та вітчизняній літературі теорія зацікавлених сторін використовується, переважним чином, у практиці стратегічного управління фірмою [1,2]. Зацікавлені сторони (стейкхолдери) розглядаються також як активні учасники процесу цілеутворення у сучасних компаніях [3,4]. Аналіз зацікавлених сторін використовується як інструмент і у проектному менеджменті [5]. На жаль, аналіз зацікавлених сторін під час упровадження реформи чи політики практично не розглядався. Можна назвати приклад аналізу зацікавлених сторін, виконаного у рамках Проекту Світового Банку з покращення прозорості, підзвітності та відповідальності у водопровідно-каналізаційному секторі України.

Метою статті є проведення аналізу зацікавлених в енергозбереженні та підвищенні енергоефективності у ЖКГ сторін.

Наступними етапами аналізу стейкхолдерів є їх категоризація, розробка карти зацікавлених сторін та методи залучення цільових груп та зацікавлених сторін.

Після формування переліку зацікавлених сторін (ідентифікації) необхідним етапом є виявлення їх характеристик (категоризація).

З метою категоризації зацікавлених сторін виконаємо оцінку їх владних повноважень/можливості впливу на процес підвищення енергоефективності у ЖКГ і важливість цього впливу.

Параметр «Вплив» полягає в дії, що зацікавлені сторони надають на процес підвищення енергоефективності у ЖКГ, і відображає ступінь, до якого зацікавлені сторони (окремі особи, група або організація) здатні переконати або змусити інших приймати рішення або робити певні дії в ході діяльності з підвищення енергоефективності.

Параметр «Важливість» полягає в пріоритетності забезпечення потреб та інтересів кожної із зацікавлених сторін у рамках реалізації процесу підвищення енергоефективності

Для ефективного управління зацікавленими сторонами необхідно виявити основні зацікавлені сторони, які можуть істотно

вплинути на процес. З цією метою заповнюється табл. 1, в яку вписуються ідентифіковані на попередньому кроці зацікавлені сторони.

Комірки А, В і С показують основні зацікавлені сторони процесу підвищення енергоефективності – тих, хто може істотно вплинути на нього або представляє найбільшу важливість для досягнення його цілей.

Таблиця 1

**Категоризація зацікавлених сторін за параметрами
«важливість» і «вплив»**

| | | |
|-------------------|-------------------|----------------------------|
| Важливість | A 1,2,3 | B 4,5,6,7,8,9,10 |
| | D 10,11 | C 12,13 |
| | Вплив | |

Комірка А – зацікавлені сторони 1 та 2 представляють велику важливість, але мають невеликий вплив (наприклад споживачі).

Комірка В – зацікавлені сторони, що представляють велику важливість для процесу підвищення енергоефективності та також для його успішного здійснення (центральна та місцева влада, донори, фінансисти тощо).

Комірка С – зацікавлені сторони, які мають великий вплив і тому здатні вплинути на досягнення результатів, але чиї інтереси не є головною метою (політики, керуючі кампанії). Ці зацікавлені сторони можуть бути джерелом ризику; взаємини з ними дуже важливі і вимагають ретельного спостереження. Дані зацікавлені сторони можуть навіть «заблокувати» процес.

Комірка D – зацікавлені сторони не мають великого значення, але можуть вимагати обмеженого спостереження та оцінки. Вони рідко стають предметом діяльності або регулювання (контактори, ЖЕКи).

Після того, як пріоритетні зацікавлені сторони визначені через «квадранти», необхідно виявити параметри, що дозволяють скласти більше об'єктивну картину про стан зацікавлених сторін і ступеня їх впливу на процес.

Параметри можна розглядати такі: залученість до процесу; знання проекту; позиція; інтерес; ресурси; влада; лідерство; вплив.

1. Позиція: підтримка/ опозиція / нейтральна позиція

Позиція означає статус зацікавленої сторони як прихильника або супротивника (опонента) процесу підвищення енергоефективності.

Зацікавлені сторони, які підтримують підвищення енергоефективності, вважаються прихильниками (П).

Ті, хто не підтримують, вважаються опонентами (О).

Ті, у кого немає певної думки, вважаються нейтральними (Н).

Ті, хто висловлює деяку, але не загальну підтримку, повинні бути класифіковані як помірні підтримка (ПП).

Ті, хто висловлює деяку, але не загальну опозицію, повинні бути класифіковані як помірні опоненти (ПО).

2. Інтерес.

Інтерес зацікавлених у підвищенні енергоефективності сторін – це переваги чи недоліки, які процес може принести зацікавленій стороні або її організації.

3. Ресурси.

Ресурси є джерелом підтримки і допомоги. Ресурси мають на увазі не лише грошові. Ресурсами є знання, кваліфікація, доступ до інформації тощо (табл. 2).

Наявність ресурсів має бути класифіковані за шкалою від 0 до 4. де: 0 – відсутність ресурсів; 1 – низький рівень, 2- середній рівень, 3 – гарний рівень, 4 – дуже гарний рівень.

На рис.1 зображено карту ресурсів стейкхолдерів процесу підвищення енергоефективності у ЖКГ.

4. Влада

Здатність або можливість досягти чогось; сила або міць. Влада може розумітися як об'єднана міра наявних ресурсів у зацікавлених сторін і здібності мобілізувати їх, тоді ці показники можуть бути усереднені, утворюючи індекс влади. , де:

4 – дуже високий рівень влади, 3 - високий рівень влади, 2 - середній рівень влади, 1 - низький рівень, 0 - відсутність влади.

5. Лідерство

Лідерство - визначається як готовність ініціювати, скликати або вести дії за або проти процесу енергозбереження та підвищення енергоефективності. Ця характеристика оцінюється за дихотомическою шкалою: "так" або "ні".

Таблиця 2

Таблиця ресурсів стейкхолдерів

| Зацікавлені групи | Засоби, у т.ч. кошти | Доступ до ЗМІ | Знання та інформація | Середній бал |
|--------------------------------|----------------------|---------------|----------------------|--------------|
| Верховна Рада/політики | 4 | 4 | 1 | 3 |
| Адміністрація Президента | 0 | 4 | 1 | 1.67 |
| Центральна влада | 2 | 4 | 2 | 2.67 |
| Національний регулятор | 0 | 4 | 3 | 2.33 |
| ОДА | 1 | 4 | 2 | 2.33 |
| Місцева влада | 4 | 3 | 2 | 3 |
| Енергопостачальні підприємства | 1 | 2 | 3 | 2 |
| ЖЕКи | 0 | 1 | 1 | 0.67 |
| Споживачі | 0 | 2 | 1 | 1 |
| НДО | 0 | 3 | 2 | 1.67 |
| Контрактори | 0 | 1 | 0 | 0.33 |
| Профспілки | 0 | 1 | 2 | 1 |
| Національні асоціації | 0 | 1 | 3 | 1.33 |
| Фінансисти | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Донори | 3 | 3 | 3 | 3 |

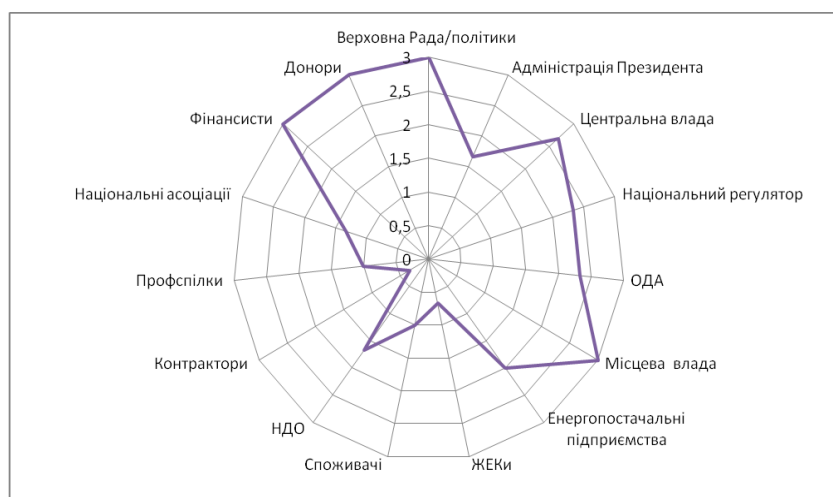


Рис. 1. Карта ресурсів стейкхолдерів

Складання карти зацікавлених сторін.

Після того, як зацікавлені сторони проаналізовані, виявлені їх інтереси, позиції та владні повноваження, виникає питання, хто з прихильників або супротивників процесу підвищення енергоефективності у ЖКГ володіє значними ресурсами, які можуть перешкоджати або, навпаки, сприяти виконанню проекту.

З цією метою може бути побудована карта або матриця зацікавлених сторін, що дозволяє наочно ідентифікувати можливості зацікавлених сторін (рис.2).

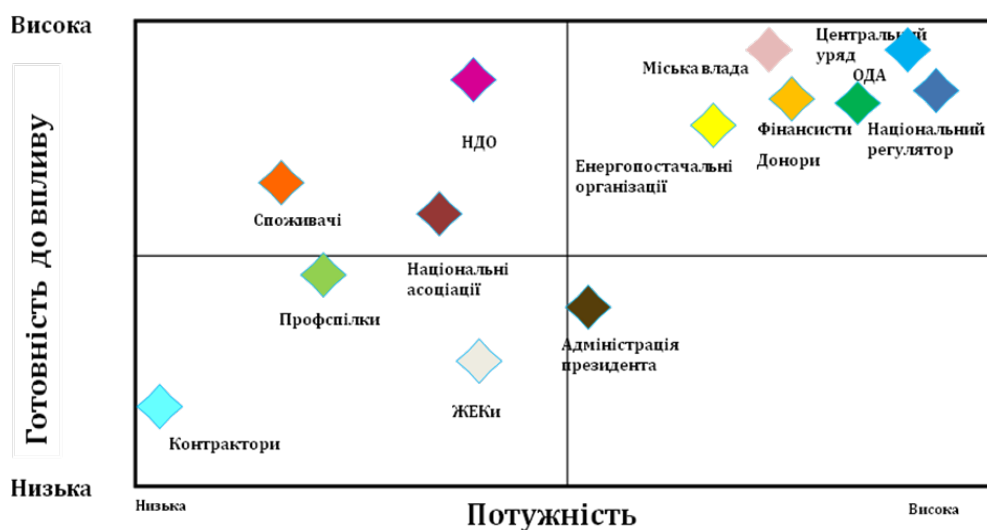


Рис. 2. Карта готовності до впливу та потужності основних зацікавлених сторін процесу підвищення енергоефективності у ЖКГ

Серед найбільш пріоритетних зацікавлених сторін потрібно звернути увагу на прихильників з невеликою кількістю влади і лідерства (необхідно зосередитися на способах збільшення влади і лідерства цих зацікавлених сторін); нейтральні зацікавлені сторони з середніми або значними ресурсами влади і лідерства (необхідно зосередитися на тому, щоб переконати зацікавлені сторони підтримувати процес і збільшувати їхню владу і лідерство там, де це важливо); опонентів із високим рівнем влади і лідерства (необхідно намагатися зменшувати їх владу і лідерство, якщо вони залишаються негативно налаштованими).

Залучення зацікавлених сторін до реалізації реформи чи політики є одним з найбільш важливих кроків аналізу зацікавлених сторін. Консультації із зацікавленими сторонами можуть передбачати: інтерв'ю, фокус-групові обговорення, семінари за участю модератора, формалізовані інтерв'ю (анкетні опитування), спостереження тощо.

Таким чином, аналіз стейкхолдерів процесу підвищення енергоефективності у ЖКГ уможливить визначити, в якій мірі проблема енергозбереження та підвищення енергоефективності може стимулювати політичну або соціальну динаміку; виявити

відмінності в сприйнятті проблеми серед різних груп населення, ідентифікувати цільові групи, на які процес підвищення енергоефективності надасть максимального впливу, передбачити імовірність того, що стейкхолдери підтримають зміни тощо.

Перспективи подальших розвідок вбачаються у розробці методичних підходів до організації аналізу зацікавлених у підвищенні енергоефективності бюджетної сфери (установ вищої освіти) сторін.

Список літератури:

1. *Петров М.А.* Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ/ М.А. Петров. – Серия 8. – 2004. – вып. 2 (№16). – С. 51–68.

2. *Clarkson M.E.* Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance // Academy of Management Review. – 1995, Jan. – Vol. 20. – №1. – P. 92-118.

3. *Cornell B., Shapiro A. C.* Corporate Stakeholders and Corporate Finance // Financial Management, Spring. – 1987. – P. 5-14.

4. *Turnbull S.* Stakeholder cooperation// Journal of Co-operative Studies, Societyfor Cooperative Studies, Manchester. –1997.– № 88. – P. 18-52.

5. *Клилэнд Д.* Управление заинтересованными сторонами в проекте // Управление проектами / Под ред. Дж. К. Пинто. ¾ М.: Питер, 2004.

Отримано: 30.05.2012