7. *Млодецкий В.Р., Божанова В.Ю.* Оперативное управление инвестиционным проектом на основе интервальных показателей зффективности.//Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. - 2001. - №11.-С.4-12.

8. *Шпаков А.В.* Використання сітьових моделей "роботи-вершини" в практиці відбору проектів інвестиційно-діагностичними підрозділами корпорацій.// Научно-техн. сборник "Коммунальное хозяйство городов", Вып.49.-К.:"Техніка", 2003.- С.253-258.

9. *Шикин Е.В., Чхартишвили А.Г.* Математические методы и модели в управлении./ МГУ им. М.В. Ломоносова, Ин-т гос. упр. и соц. исслед.-М.: Дело, Акад. нар.хоз-ва при Правительстве РФ,2000.- 439 с.

Отримано: 27.03.2012

УДК 330.332

Н.М. Павленко

ІДЕНТИФІКАЦІЯ СТЕЙХОЛДЕРІВ ПРОЦЕСУ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ У ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

АНОТАЦІЯ

Розглянуто основні зацікавлені сторони (стейкхолдери) процесу енергозбереження у житлово-комунальному господарстві України на національному та місцевому рівнях. Ідентифікація стейхолдерів уможливлює проведення аналізу зацікавлених сторін з метою визначення впливовості та готовності стейкхолдерів до участі у процесі підвищення ефективності у ЖКГ.

Ключові слова: *стейкхолдери, енергозбереження, підвищення енергоефективності, аналіз зацікавлених сторін.*

АННОТАЦИЯ

Рассмотрены основные заинтересованные стороны (стейкхолдеры) процесса энергосбережения в жилищно-коммунальном хозяйстве Украины на национальном и местном уровнях. Идентификация стейхолдеров дает возможность проведения анализа заинтересованных сторон с целью определения влиятельности и готовности стейкхолдеров к участию в процессе повышения эффективности ЖКХ.

© Н.М. Павленко

ANNOTATION

Considered are the main interested parties (stakeholders) at the national and local levels of the process of energy saving in housing and communal services of Ukraine. Identification of the stakeholders will make it possible to conduct a stakeholder analysis to determine the capacity and willingness of stakeholders to participate in the process of enhancing the efficiency of housing and communal services.

Україна споживає 230-300 млн т умовного палива на рік, в основному, це вугілля, нафта та природний газ. За прогнозами, навіть вугілля країні може вистачити лише на кілька сотень років, а власні запаси нафти і газу будуть вичерпані за 30-50 років. Обсяги закупівлі природного газу в Україні складають близько 37 млрд м3, а власного видобуто близько 20 млрд м3 (за даними 2010 р.). Тобто залежність України від імпорту природного газу становить понад 60%.

Одним із найбільших споживачів енергоресурсів є житлово-комунальне господарство. В системі ЖКГ України можна виокремити два найважливіших сегменти, підвищення енергоефективності яких має стати головним пріоритетом енергетичної політики як на національному, так і на місцевому рівнях. Це житлові будинки як об'єкти споживання енергоресурсів, та інженерна інфраструктура, функціонування якої пов'язане з виробництвом і транспортуванням ресурсів до споживачів. Взаємодія у цих двох сегментах здійснюється за наявності значної кількості учасників, які с роз’єднаними, часто діють не узгоджено та мають різний ступінь зацікавленості в енергозбереженні. Саме ці обставини і гальмують процеси підвищення енергоефективності у ЖКГ, оскільки міжнародний досвід свідчить, що успішна реалізація будь-якого проекту, процесу чи реформи неможлива без активного залучення зацікавлених сторін. З цією метою проводиться визначення зацікавлених сторін, так званих стейкхолдерів.

Одним із перших ідею врахування інтересів зацікавлених сторін в управлінні компаніями сформулював відомий економіст Р. Фрімен у 1984 р. У його книзі [1] доводилось, що стратегічне управління фірмами приватного сектору може бути набагато ефективнішим і результативнішим, якщо менеджери почнуть ураховувати інтереси різних зацікавлених сторін. Надалі теорія стейкхолдерів була розвинена у низці праць відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: І. Ансофф, М. Кларксон, А. Крейн, Ф. Котлер, М.А. Петров, К.С. Солодухін, Г. Островська, І. Серединська [2-4] та інших. Проте, застосування теорії стейкхолдерів для визначення та аналізу

зацікавлених у підвищенні енергоефективності сторін ще не отримало свого розвитку.

Метою статті є ідентифікація основних зацікавлених сторін, залучення яких сприятиме успіху діяльності з енергозбереження та підвищення енергоефективності у житлово-комунальному господарстві України.

Міжнародні організації трактують поняття зацікавленої сторони як будь-якої приватної особи, групи або установи, у яких є особиста зацікавленість у певному проекті чи програмі; хто може вплинути на проект чи програму, і на кого цей проект чи програма можуть вплинути. Це ті, хто буде мати можливість отримати користь або зазнати збитків у випадку, якщо умови зміняться або залишаться тими ж. Зацікавлені сторони − всі ті, кого потрібно розглянути для досягненні цілей проекту чи програми, і чия участь і підтримка вкрай важливі для їх успіху [5].

Розглянемо ступінь зацікавленості та можливості щодо сприяння процесу енергозбереження стейхолдерів у ЖКГ. Основними «гравцями» на цьому полі є: органи влади; енергопостачальні підприємства; керуючі компанії; обслуговуючі компанії (ЖЕКи); об'єднання співвласників багатоквартирного будинку (ОСББ); приватні інвестори та ін. [7].

1. Центральна влада. Зацікавленість в енергозбереженні, в цілому, повинна бути високою. Для центрального уряду зниження енергоспоживання означає зменшення залежності від імпорту енергоносіїв (в першу чергу, природного газу), зменшення бюджетних витрат на їх закупівлю, поліпшення соціально-економічної ситуації в країні тощо. Центральна влада відповідає за розробку і здійснення державної політики підвищення енергоефективності в житловому та інфраструктурному секторах.

Для організаційно-законодавчого забезпечення цієї політики за останні роки на державному рівні прийнято низку програм, які мають забезпечити реформування, розвиток та підвищення енергоефективності у ЖКГ. Проте вони не повною мірою втілюються в практику, що пов'язано, в першу чергу, з недостатнім їх фінансуванням та слабкою підтримкою на місцевому рівні.

2. Місцева влада. Цей стейкхолдер повинен мати високий рівень зацікавленості у підвищенні енергоефективності ЖКГ міста. Для органів місцевого самоврядування (ОМС) енергозбереження означає зменшення фінансового навантаження на місцевий бюджет. Крім того, важливими для керівництва міста є формування позитивного іміджу влади як енергетично та екологічно відповідального менеджера.

ОМС повинні створювати в місті умови для стимулювання підвищення енергоефективності в житловому фонді та комунальному господарстві, але при цьому вони стикаються із значними труднощами.

Так, у виконавчих органах місцевого самоврядування багатьох міст, особливо невеликих, недостатньо кваліфікованих фахівців у царині енергозбереження, іноді відсутні організаційні структури, завдання яких були б пов'язані з підвищенням енергоефективності житлово-комунального господарства міста. Також здебільшого не налагоджена ефективна взаємодія між ОМС, громадськими організаціями, науковими і комерційними структурами, які працюють у напрямку енергозбереження. Крім того, відсутні фінансові механізми, які б дозволяли місцевій владі брати кредити для здійснення проектів з енергоефективності.

3. Енергопостачальні підприємства можуть бути недостатньо зацікавленими в енергозбереження на рівні споживання, оскільки їм вигідніше продати якомога більше енергоресурсів за максимально високою ціною.

Щоб ці стейкхолдери активно долучилися процесе енергозбереження, їм необхідна мотивація. Ефективна діяльність національного регулятора у сфері комунальних послуг та введення їм нового порядку формування тарифів, як раз і могла б стати дієвим стимулом для енергозбереження в ЖКГ. Сьогодні кожен ліцензіат повинен захищати перед регулятором і рівень тарифів, і структуру собівартості, доводячи економічну обґрунтованість своїх витрат.

4. Керуючі компанії надають не лише послуги з утримання та обслуговування будинків, а й виступають замовником комунальних ресурсів для власників приміщень у будинку. В Україні ринок керуючих компаній ще не отримав належного розвитку. Тому досвід щодо визначення керуючих компаній, формування вимог до їх діяльності, розробки механізмів якісного надання послуги з управління житлом є недостатнім, і це викликає низку проблем у ЖКГ.

Ці стейкхолдери можуть бути або незацікавленими у підвищенні енергоефективності або не мати відповідних ресурсів (не маємо на увазі лише грошові) для впровадження заходів із енергозбереження у житловому фонді, яким вони керують.

Так, можливість доступу до обслуговування багатоквартирних будинків сьогодні має практично будь-яка фізична або юридична особа, в той же час належного нагляду за діяльністю цих суб'єктів господарювання немає. Більш того, якщо керуючі компанії недостатньо сумлінні або технічно некомпетентні, то можуть мати місце завищення

вартості робіт, неефективне споживання енергоресурсів, і навіть збільшення аварійності будинків [7].

5. Обслуговуючі організації (ЖЕКи). Сьогодні це єдина реально діюча форма обслуговування житлового фонду України. Ці стейкхолдери також можуть бути не зацікавлені в енергозбереженні.

Хоча ЖЕКи часто займаються управлінням будинками, де не створено ОСББ, відповідальність за їх утримання несуть власники квартир, які проживають у цих будинках, і реальних договорів на управління у таких будинках немає.

У законодавстві чітко визначені обов'язки ЖЕКів щодо забезпечення надання житлово-комунальних послуг належної якості; здійснення контролю технічного стану інженерного обладнання будинків, квартир і приміщень; своєчасної підготовки будинку і його технічного обладнання до експлуатації в осінньо-зимовий період тощо. У цьому переліку немає обов’язку турбуватись про енергозбереження в будинках. Тому ці стейкхолдери взагалі можуть не брати участі у вирішення питань енергозбереження в житлових будинках.

6. Об'єднання співвласників багатоквартирних будинків найбільш зацікавлені в енергозбереженні. ОСББ - це найкраща перспектива для підвищення енергоефективності житлових будинків. Тому що тоді зібрані з власників квартир кошти використовує не ЖЕК, не керуюча компанія, а самі мешканці будинку. Вони перевіряють доцільність використання цих коштів і якість виконаних робіт. Адже їм жити в цьому домі, їм за нього відповідати. Ось тоді кожен мешканець будинку стає ефективним власником не тільки квартири, в якій живе, але і даху, під'їзду, підвалу, і сприймає енергозбереження як нагальну необхідність для поліпшення комфорту проживання при економії коштів для всіх, а не тільки в особистому гаманці.

7. Приватні інвестори і кредитори (енергосервісні компанії, банки, будівельні організації тощо) зацікавлені в освоєнні ринку енергозбереження в ЖКГ не лише для вкладення своїх коштів та отримання прибутку. Наприклад, для будівельних компаній значний інтерес може представляти ринок термомодернізації житла, освоєння якого дозволить їм диверсифікувати свою діяльність в умовах зниження попиту на житлову та комерційну нерухомість. Крім того, участь у проектах енергозбереження дозволить приватному інвесторові позиціонувати себе в якості екологічно і енергетично свідомого, соціально відповідального бізнесу.

Енергосервісні кампанії (ЕСКО) є стейкхолдером із сильною зацікавленістю в енергозбереженні. На основі енергосервісного

контракту ЕСКО можуть виконувати повний комплекс робіт із впровадження енергозберігаючих заходів на об'єкті замовника за рахунок залучених компанією позикових коштів. Оплата за залучені фінансові ресурси і виконані ЕСКО роботи здійснюється замовником після впровадження енергозберігаючого проекту за рахунок коштів, заощаджених від його впровадження. Договір зазвичай укладають на 5...10 років, протягом яких проводяться виплати.

На жаль, у більшості ЕСКО в Україні немає достатніх коштів на проведення всього комплексу енергозберігаючих заходів у будинках. Тим не менш, енергосервісні кампанії є дуже перспективним стейкхолдером.

Зацікавленими в енергозбереженні у ЖКГ сторонами також є професійні спілки енергопостачальних організацій, контрактори, представники громадських організацій, засоби масової інформації національного та місцевого рівнів, представники наукових та освітянських кіл, виробники та продавці енергозберігаючих товарів та технологій тощо (табл. 1)

Таблиця 1

Перелік стейкхолдерів процесу енергозбереження на національному та місцевому рівнях

Стейкхолдери національного рівня	Стейкхолдери місцевого рівня
Законодавці/Політики/Адміністрація Президента України	Міська рада
Центральний уряд (КМУ)	Міський голова, Міськвиконком
Міністерства	Енергопостачальні організації
Національний регулятор	Керуючі кампанії
	ЖЕКи
	Споживачі (у т.ч. ОСББ, ЖБК)
Національні спілки	Місцеві спілки
Асоціація споживачів	Громадські асоціації та громадські лідери
Національні НДО, що працюють у секторі енергозбереження	Місцеві НДО, що працюють у секторі енергозбереження
Донори та зовнішні фінансисти	Донори та фінансисти
	Контрактори енергопостачальних організацій
	Постачальники супутніх товарів (металопластикові вікна, утеплювачі, ІТП тощо)
	Постачальники товарів-замінників (обігрівачі)
Національні медіа та лідери думок	Місцеве ТБ, радіо та інші місцеві ЗМІ

Таким чином, ідентифіковано основні зацікавлені сторони процесу енергозбереження та підвищення енергоефективності у житлово-комунальному господарстві України. Подальші розвідки передбачають проведення аналізу зацікавлених сторін, за допомогою якого можна визначити потужність кожної зацікавленої сторони, її ресурси, вплив на прийняття рішень тощо. За результатами аналізу можна розробити карту готовності до участі у процесі підвищення ефективності зацікавлених сторін

Список літератури:

1. *Freeman R.E.* Strategic management: A stakeholder approach. – Boston: Pitman, 1984.

2. *Петров М. А.* Теория заинтересованных сторон: пути практического применения [Текст] / М. А. Петров // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. – 2004. – № 2. – С. 51–68.

3. *Солодухин К. С.* Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией [Текст] / К. С. Солодухин // Проблемы современной экономики. – 2008. [1]. – № 4.

4. *Островська Г.* Огляд теоретичних концепцій стратегічного управління на основі зростання вартості [Текст] / Г. Островська, І. Серединська // Галицький економічний вісник. − 2009. −№ 1. − С. 10–18.

5. *World Wildlife* Fund. WWF Standards of Conservation Project and Programme Management [online], 09 February 2007. Available from < www.panda.org/standards/complete/>.

6. *Энергосбережение* в зданиях. Что вам следует об этом знать / Проект «Инициатива энергосбережения в зданиях в странах Восточной Европы и Центральной Азии» (ESIB) программы INOGATE. – Киев, 2012. – 64 с.

7. http://www.sro.org.ua.

Отримано: 27.03.2012