

УДК 657.3

Акименко О.Ю.

к.е.н., доцент,

доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту
Чернігівський національний технологічний університет

Жолобецька М.Б.

аспірант

кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту
Чернігівський національний технологічний університет

**ГАРМОНІЗАЦІЯ ІНТЕРЕСІВ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН ТА
ПІДПРИЄМСТВ ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**ГАРМОНИЗАЦИЯ ИНТЕРЕСОВ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН И
ПРЕДПРИЯТИЙ ТЕПЛОСНАБЖЕНИЯ КАК ПРЕДПОСЫЛКА
ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

**HARMONIZATION OF THE INTERESTS OF STAKEHOLDERS AND
HEAT SUPPLY COMPANIES AS A PRELIMINARY IMPROVEMENT OF
SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

Одним із варіантів подолання негативного становлення споживачів до підприємств теплопостачання, на фоні постійного росту тарифів, є співпраця з зацікавленими сторонами, побудова з ними довірчих, довгострокових відносин. В статті відображено нормативне забезпечення відображення взаємовідносин зацікавлених сторін з підприємствами теплопостачання; розглянуто основні групи зацікавлених сторін, визначено сутність поняття «зацікавлені сторони», визначено порядок взаємодії підприємств теплопостачання з зацікавленими особами. Доведено, що всі зацікавлені сторони (стейкхолдери) є учасниками ланцюжка створення продукту підприємств теплопостачання, мета діяльності яких полягає у покращенні якості послуг централізованого опалення та гарячого водопостачання мешканців міста. Також доведено, що створення

збалансованих відносин з групами зацікавлених сторін повинно базуватись на побудові та виконанні плану взаємодії з зацікавленими особами. Практика взаємодії з зацікавленими сторонами це крок до інноваційного розвитку підприємств теплопостачання.

Ключові слова: стейкхолдери, план взаємодії, зацікавлені сторони, підприємства теплопостачання, гармонізація інтересів, план взаємодії

Одним из вариантов преодоления негативного отношения потребителей к предприятиям теплоснабжения, на фоне постоянного роста тарифов, является сотрудничество с заинтересованными сторонами, построение с ними доверительных, долгосрочных отношений. В статье отражено нормативное обеспечение отображения взаимоотношений заинтересованных сторон с предприятиями теплоснабжения; рассмотрены основные группы заинтересованных сторон, определена сущность понятия «заинтересованные стороны», определен порядок взаимодействия предприятий теплоснабжения с заинтересованными лицами. Доказано, что все заинтересованные стороны (стейкхолдеры) являются участниками цепочки создания продукта предприятий теплоснабжения, целью деятельности которых является улучшение качества услуг централизованного отопления и горячего водоснабжения жителем города. Также доказано, что создание сбалансированных отношений с группами заинтересованных сторон должно базироваться на построении и выполнении плана взаимодействия с заинтересованными лицами. Практика взаимодействия с заинтересованными сторонами это шаг к инновационному развитию предприятий теплоснабжения.

Ключевые слова: стейкхолдеры, план взаимодействия, заинтересованные стороны, предприятия теплоснабжения, гармонизация интересов, привлечение заинтересованных сторон, план взаимодействия

One of the options to overcome the negative development of consumers to heat supply companies, in the face of constant growth of tariffs, is cooperation with stakeholders, building trust and long-term relationships with them. The article reflects the normative provision of the reflection of the relationship of stakeholders with heat supply companies; the main groups of interested parties are considered, the essence of the concept of “interested parties” is defined, the order of interaction of the heat supply companies with the interested persons is determined. The article is devoted to the definition of modern conditions of cooperation of heat supply companies with interested parties. The expediency and urgency of the development of the plan of interaction with the interested parties is substantiated, taking into account the requirements of international standards when adapting to a specific management object - heat supply companies. It is proved that the stakeholder engagement plan is an internal document that consolidates corporate social responsibility information, provides a system-based approach to engaging with stakeholders, allows us to establish and maintain constructive relationships with stakeholders, implement an algorithm for building a bilateral dialogue and a complaints mechanism. from population groups. It is emphasized that the plan of

interaction with the interested persons should be oriented on constructiveness in relations between the enterprise and the interested persons. The article also proposes a mechanism for interaction with the interested parties. It is proved that all stakeholders (stakeholders) act as participants in the chain of the creation of a product of district heating enterprises whose purpose is to improve the quality of centralized heating and hot water supply services for the city's residents. It has also been proven that creating balanced relationships with stakeholder groups should be based on the construction and implementation of a stakeholder engagement plan. The practice of interaction with stakeholders is a step towards innovation in the development of heat supply companies.

Key words: stakeholder, interaction plan, stakeholders, heat supply companies, harmonization of interests, interaction plan

Постановка проблеми. Мета діяльності підприємств теплопостачання полягає у покращенні якості послуг централізованого опалення та гарячого водопостачання мешканців міста. Перш за все, для того щоб діяльність підприємства була ефективною, підприємство повинно задовольнити потреби споживачів. Загально визнано, що в основі багатьох “історій успіху” перш за все лежить довіра. Одним із варіантів подолання негативного становлення споживачів до підприємств теплопостачання, на фоні постійного росту тарифів, є співпраця з зацікавленими сторонами (далі, - ЗС), побудова з ними довірчих, довгострокових відносин. З метою підвищення потенціалу та втілення довгострокових планів підприємствам теплопостачання необхідно заручитись довірою споживачів та інших ЗС. Саме тому проблеми управління взаємодією з ЗС на підприємствах теплопостачання та формування цілісного уявлення про цей процес набувають особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Висвітленню проблемних питань теорії ЗС (стейкхолдерів) присвячені роботи таких зарубіжних та вітчизняних учених, як: Е. Фрімана, П. Данселмі, Р. Аскофа, Р. Гранта, Т. Доналдсона, Л. Престона, А. Уікса, Дж. Барні, А.О. Аммарі, І.С. Репенка, Н.С. Краснокутської, М.А. Петрова, К.С. Солодихіна, Р.В. Струк, О.В. Краковецької О.В. та інш. Проте актуальним нині залишається питання складання плану взаємодії підприємств теплопостачання з ЗС. В

українському публічному контексті поняття ЗС та їх залучення є досить новим та необхідним задля створення відповідної платформи взаємодії із ними.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення сутності процесу управління взаємодією підприємств теплопостачання з зацікавленими сторонами, розробка плану взаємодії з зацікавленими сторонами, враховуючи вимоги міжнародних стандартів при адаптації до конкретного об'єкта управління – підприємства теплопостачання.

Викладення основного матеріалу дослідження. Управління проектами це «симбіоз науки та мистецтва застосування в проекті професіональних здібностей задля виробництва продукту проекту, відповідного місії проекту, шляхом організації надійної команди проекту, ефективно комбінуючи технічні та управлінські методи, виробляючи найбільшу користь та демонструючи ефективні результати роботи та виконання задач» [1].

Мета діяльності підприємств теплопостачання полягає у покращенні якості послуг централізованого опалення та гарячого водопостачання мешканцям міста. Загальновідомо, що в основі багатьох «історій успіху» перш за все лежить довіра, тому підприємства, які заручились довірою споживачів та інших ЗС, не тільки підвищують свій потенціал, а й успішно втілюють більшість планів. Зрозуміло, що діяльність та успіх підприємств визначаються ставленням до нього ЗС. Вирішення складних питань публічного сектору потребує залучення всіх ЗС. В українському публічному контексті поняття «зацікавлені сторони», «залучення зацікавлених сторін» є досить новими.

Підґрунтям формування механізму узгодження інтересів є «Стандарт взаємодії із зацікавленими сторонами AA1000» (Стандарт AA1000SES), в якому викладено основні методи, інструменти та стандарти управління з ЗС, під якими розуміють групи, що впливають на діяльність організації або, навпаки, здатні відчувати на собі вплив від її діяльності, виробленої нею продукції або послуг [2].

Широке роз'яснення щодо визначення терміну «зацікавлені сторони» дано в Рекомендаціях зі звітності в галузі сталого розвитку GRI (Global Reporting Initiative) [3]. Так, ЗС – організації чи особи, на які, згідно з розумними очікуваннями, суттєво впливають діяльність, продукція та / або послуги організації, і ті, чії дії згідно з розумними очікуваннями можуть впливати на здатність організації успішно реалізовувати свої стратегії та досягати поставлених цілей.

Питанням зацікавлених сторін приділяється увага в Стандарті ISO-26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» [4]. Так, в п. 3.3.7 стандарту ISO 9000:2008 під зацікавленою стороною розуміють особу, або групу осіб, зацікавлених у діяльності або успіху організації [5].

В аспекті реалізації соціальних проектів і програм дуже важливим при отриманні грантової допомоги є врахування вимог Європейського Банку реконструкції та розвитку (далі, - ЄБРР) як основного донора технічної допомоги в Україні щодо залучення ЗС і проведення громадських консультацій [6]. Взаємодія із ЗС - обов'язкова умова ЄБРР. Принципи, вимоги, методологічні та процедурні аспекти взаємодії із ЗС для проектів ЄБРР детально викладені у Технічній вимозі PR10 “Розкриття інформації та взаємодія із зацікавленими сторонами”, яка визначає системний підхід до взаємодії з ЗС [6]. При цьому, задоволення потреб одних ЗС веде до задоволення потреб інших. Однак для його запуску потрібно створити основу для взаємодії стейкхолдерів. Принциповою ідеєю забезпечення успішного розвитку суб'єктів господарювання є досягнення гармонізації цілей їх діяльності з інтересами ключових стейкхолдерів – персоналу, власників, конкурентів, бізнес-партнерів, держави. В умовах посилення невизначеності зовнішнього середовища гармонізація інтересів стейкхолдерів підприємства є передумовою забезпечення його сталого розвитку. При цьому забезпечення гармонізації цілей підприємств з інтересами стейкхолдерів стає імперативом їх сталого довгострокового розвитку в умовах посилення турбулентності та невизначеності зовнішнього середовища [4].

Відповідно до стандарту взаємодії з зацікавленими сторонами AA1000 [3], визначення ЗС проводиться з урахуванням критеріїв відповідальності, впливовості, близькості, залежності, представництва, політичних та стратегічних намірів.

Вважаємо доцільним на підприємствах теплопостачання розробити внутрішній документ, в якому буде наведено детально описаний план щодо зв'язків з громадськістю та засобами комунікації, виходячи з аналізу діяльності підприємств, що працюють в сфері теплопостачання і реалізації основних інвестиційних програм.

План взаємодії з ЗС - внутрішній документ, який консолідує інформацію сфери корпоративної соціальної відповідальності, забезпечить впровадження системного підходу до взаємодії з ЗС, що дозволить налагодити і підтримати конструктивні відносини з ЗС, запровадити алгоритм побудови двостороннього діалогу та розробити механізм розгляду скарг від груп населення та інших ЗС, сприятиме досягненню більш високих економічних, екологічних та соціальних показників діяльності за допомогою ефективної взаємодії. Отже, план взаємодії з ЗС повинен орієнтуватися на конструктивність у відносинах між підприємством та ЗС.

План взаємодії містить опис методів взаємодії із зацікавленими сторонами з урахуванням їх очікувань та інтересів, способів і періодичності розкриття інформації про діяльності підприємства, процедури розгляду скарг і звернень. У загальному вигляді схема управління взаємовідносинами з ЗС наведена на рис.1.

Продуктивні відносини з усіма ЗС мають важливе значення для підприємств теплопостачання. Вироблення спільного підходу можливе за умови кращого усвідомлення наслідків прийняття тих чи інших рішень. Створення позитивного діалогу з позицій гнучкості, диференціації в залежності від інтересів стейкхолдерів, їх завдань і цілей, і ґрунтуватися на принципах довіри, взаємної поваги і зворотного зв'язку, що приведе до кращого розуміння, потреб співробітників, клієнтів, споживачів теплової

енергії, органів влади, місцевих громад. Це допоможе уникнути непорозумінь, які можуть призвести до серйозних проблем в господарській діяльності.

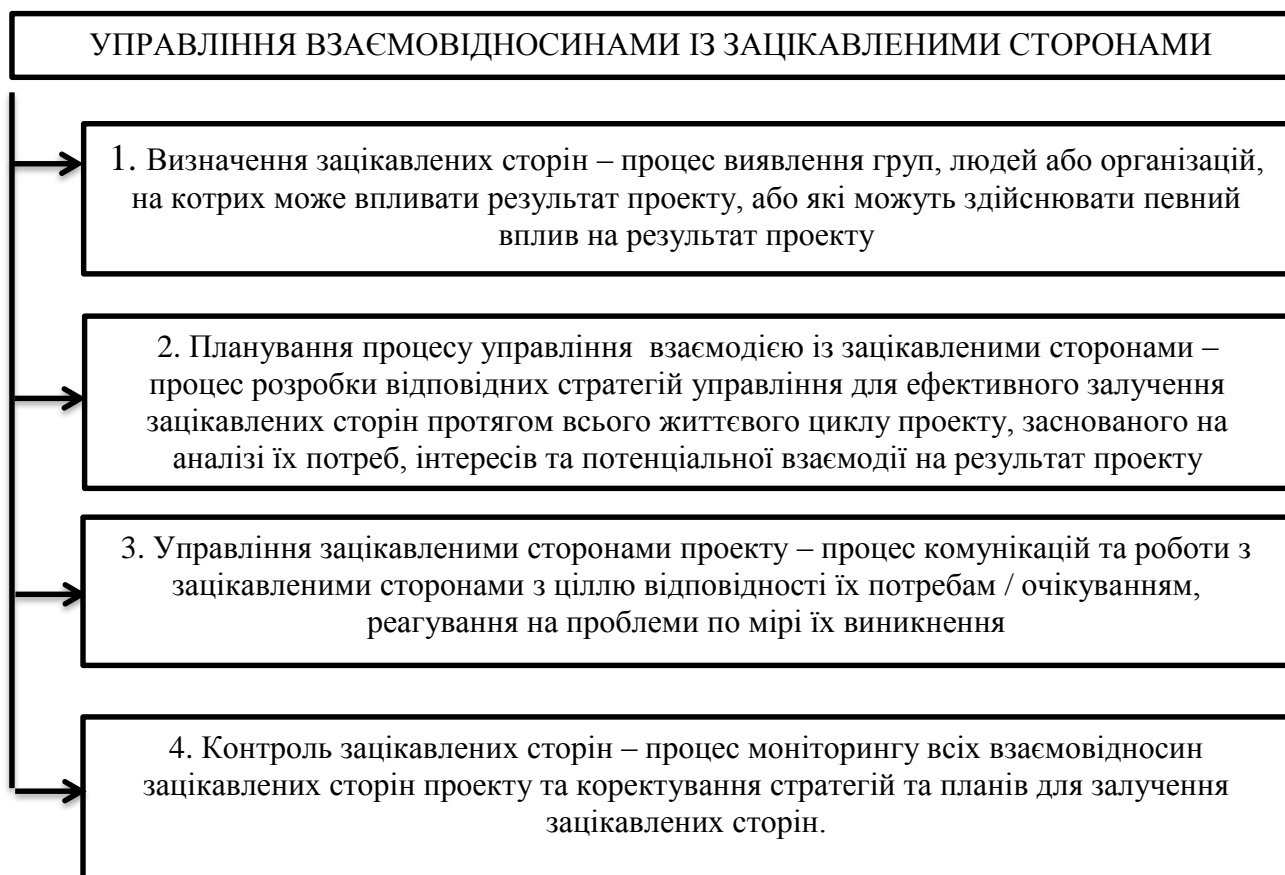


Рисунок 1 - Схема управління взаємовідносинами із зацікавленими сторонами*

Джерело: побудовано автором за даними [1, 12]

Постійний конструктивний діалог підприємств теплопостачання з ЗС дозволить зменшити власні непродуктивні витрати. При цьому співпраця не повинна обмежуватися простим інформуванням ЗС про плани та результати діяльності підприємства. Посиленню позитивного іміджу підприємств сприятиме регулярний процес звітності та активна комунікативна діяльність. Ефективний, конструктивний діалог закладає основи модернізації та реконструкції підприємств теплопостачання.

Корпоративна соціальна відповідальність підприємств теплопостачання – це щоденна добровільна робота, спрямована на взаємодію з усіма ЗС задля розвитку довірливих відносин (табл.1).

Узагальнені механізми взаємодії із ЗС представлено на рис.2.



Рисунок 2. - Механізми взаємодії із зацікавленими сторонами *

**Адаптовано авторами на основі [1, 2, 8, 12]*

Таблиця 1. - Перелік зацікавлених сторін підприємств теплопостачання та порядок взаємодій*

Зацікавлені сторони	Сфери інтересів	Інструменти взаємодії
1	2	4
Міжнародні	Можливість залучення додаткового фінансування за грантовими програмами, проектами міжнародної технічної допомоги, ефективне використання енергії/ розвиток альтернативної енергетики (форма взаємодії - партнерство, доступні технології)	Угоди, меморандуми, фінансові звіти, переговори, консультації, засідання у форматі круглого столу і технічні семінари, особисті зустрічі, розсилка інформаційних листівок електронною поштою, спілкування телефоном, офіційне листування, участь в програмах, проектах, заходах, тематичні форуми, конференції, виставки
Органи державної влади і управління	Соціально-економічна співпраця, сталий розвиток галузі та країни, дотримання норм законодавства, узгодження проектів (форма взаємодії - регулярне інформування, діалог, спільна діяльність, взаємовигідне партнерство)	Зустрічі, наради, поточні робочі зв'язки, документація та ліцензування згідно з вимогами законодавства, офіційне листування, звітність, участь в програмах, проектах, заходах, меморандуми, договори про спільне партнерство, договори концесії, тематичні форуми, конференції, виставки, особисті зустрічі, спілкування (пошта)
Органи місцевого самоврядування	Реалізація соціальних програм, забезпечення робочих місць, створення надійної інфраструктури, забезпечення централізо-ваного теплопостачання та гарячого водопостачання, затвердження тарифів згідно вимог законодавства, питання землевід-ведення, рішення з питань планування та забудови територій, пом'якшення впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище, впровадження енергоощадних проектів та інших заходів (форма взаємодії - регулярне інформування, діалог, спільна діяльність, взаємовигідне партнерство)	Зустрічі, наради, поточні робочі зв'язки, листування, звітність, участь в програмах, проектах, заходах, громадські слухання з метою ознайомлення громадськості із відповідним проектом, спілкування електронною поштою і телефоном
Контролюючі органи	Дотримання вимог законодавства, моніторинг діяльності дозvoli та погодження (форма взаємодії - регулярне інформування)	Перевірки, звіти, листування, планові перевірки, повідомлення, вимоги, консультації, наради, спілкування електронною поштою і телефоном
Недержавні громадські організації, об'єднання громадян	Інформування про діяльність підприємства, вплив на соціальну, екологічну та інші ситуації в регіоні присутності (форма взаємодії - регулярне інформування, діалог участь у заходах, організованих зацікавленими сторонами)	Консультації, громадські слухання, зустрічі, наради, круглі столи, акції, звіти, день відкритих дверей, спілкування електронною поштою і телефоном, форма зворотного зв'язку на сайті компанії

Продовження таблиці 1

1	2	3
Медіа, ЗМІ	Прозорість діяльності, повідомлення актуальної, достовірної інформації через ЗМІ до всіх груп стейкхолдерів (форма взаємодії - регулярне інформування, поширення інформації про плани, зміни, новини підприємства, діалог)	Прес-релізи, прес-конференції, співпраця з пресцентром компанії, інтерв'ю, публікації, розсилки новин, звіти, корпоративні видання, роздатковий матеріал, прес служба, корпоративний сайт, оперативне надання коментарів, відповідей на запити
Профспілки	Виконання колективного договору, захист інтересів членів профспілки (форма взаємодії - діалог, регулярне інформування, спільна діяльність)	Колективний договір, конференції профспілок, конференція трудового колективу, комісія з трудових спорів
Інвестори акціонери	Фінансова та операційна діяльність, сталий розвиток, покращення показників роботи, прозорість діяльності та звітності, позитивний імідж, корпоративна відповідальність (форма взаємодії - регулярне інформування, діалог)	Фінансові звіти, збори акціонерів перевірки, переговори, консультації, спілкування електронною поштою і телефоном
Бізнес – партнери	Організація та ведення господарської діяльності, взаємовигідна співпраця, партнерство, виконання зобов'язань, своєчасність та надійність поставок, запобігання корупції, позитивний імідж (форма взаємодії - вивчення думок та інтересів, діалог, спільна діяльність)	Корпоративний сайт, фінансові звіти, ділові зустрічі, переговори, консультації, проекти, тендерні процедури, електронна система закупок, договори, акти приймання-здачі робіт та послуг, спільні наради, зустрічі, опитування, листування, спілкування електронною поштою і телефоном
Споживачі	Стале теплопостачання, отримання якісної послуги за відповідну ціну (форма взаємодії - діалог, вивчення думок та інтересів участь у заходах, організованих зацікавленими сторонами)	Скриньки звернень, особистий прийом, корпоративний сайт, форма зворотного зв'язку на сайті підприємства, телефон, гаряча лінія, соціальні мережі, роздатковий матеріал, прес- релізи, конференції, зустрічі, опитування /анкетування, форуми, виставки, публікації в ЗМІ, рекламні акції
Науково-освітні заклади	Сталий науково-технічний розвиток, підвищення рівня освіти (форма взаємодії - діалог, спільна діяльність участь у заходах, організованих зацікавленими сторонами)	Меморандуми, договори, проекти, науково-дослідні роботи, конференції, круглі столи, семінари, виставки, курси підвищення кваліфікації, навчання, екскурсії на підприємство, спілкування електронною поштою і телефоном

*узагальнено автором на основі [3, 4]

За рахунок запровадження якісних механізмів взаємодії відбувається поліпшення якості прийнятих рішень; зростання довіри до планування і прийняття рішень; вільне поширення необхідної інформації. Переконані, що практика взаємодії з ЗС, що базується на принципах відкритого діалогу, прозорості та чесності - це крок до інноваційного розвитку підприємств теплопостачання (рис.3).



Рисунок 3. - Основні принципи взаємодії із ЗС*

**Адаптовано авторами на основі [3, 4, 5, 8, 11]*

Процес організації взаємодії з ЗС вимагає від підприємств теплопостачання створення спеціального структурного підрозділу, наприклад, відділу корпоративного управління.

Для співпраці з ЗС потрібно чітко визначати канали зв'язку між співробітниками, що займаються зв'язками з громадськістю, вищим

керівництвом; пропагувати стратегію взаємодії всередині компанії; створювати і підтримувати базу даних про ЗС, реєстр зобов'язань, відстежувати зміни в якості взаємовідносин з ними; постійно контролювати взаємодію з третіми особами; вивчати кращі практики взаємодії з ЗС; управляти ризиками, пов'язаними з діяльністю підрядників; розробляти і реалізовувати механізми розгляду скарг та пропозицій, врегульовувати розбіжності і конфлікти.

На думку авторів, доцільно запровадити реєстрацію контактів із ЗС, при цьому акуратно вносити в журнал ключову інформацію, що надана ЗС, ключову вхідну інформацію (наприклад, типові питання, скарги та ін.), а також коротко описувати вжиті дії та заходи, дату відповіді, яка була відправлена автору зауваження / скарги.

Відповідно до ст.5 Закону України «Про інформацію», кожен має право на інформацію, що передбачає можливість вільного одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації, необхідної для реалізації своїх прав, свобод і законних інтересів. Реалізація права на інформацію не повинна порушувати громадські, політичні, економічні, соціальні, духовні, екологічні та інші права, свободи і законні інтереси інших громадян, права та інтереси юридичних осіб [9].

План взаємодії з ЗС, перш за все, визначає офіційний, чіткий механізм подання та розгляду скарг, який можуть використовувати ЗС для подачі на розгляд своїх скарг, вираження точки зору, запитань, пропозицій і зауважень та інше. По друге, план взаємодії передбачає створення системи з відповідними та суттєвими відгуками щодо проекту / проектної програми, а також надання зворотних відповідей ЗС. Всі скарги підлягають ретельному розгляду та своєчасному реагуванню на них у прийнятні терміни. При цьому механізм розгляду скарг і звернень на підприємствах регулюється Законом України «Про звернення громадян» [10]. Усі бажаючі мають можливість заповнити спеціально розроблену форму (розміщену на офіційному сайті)

або звернутися в довільній формі і зручним способом (пошта, електронна пошта, через форму на сайті, факсом або по телефону).

Через комунікаційні канали, такі як засоби масової інформації та інформаційні бюлетені, опитування, виставки, індивідуальні та періодичні зустрічі, підприємствам, що працюють в сфері теплоенергетики, потрібно здійснювати моніторинг та забезпечувати належний зворотній зв'язок.

Під час планування взаємодії з ЗС необхідно зосередитись на наступному [3, 4, 5, 8, 11] :

- підготовка резюме проекту, де буде зазначено опис, норми законодавчого регулювання, основні параметри, соціальні та екологічні впливи, терміни виконання, відповідальні особи, контакти для комунікацій;

- визначення керівника, відповідального за забезпечення комунікацій за проектом;

- визначення масштабності проекту, доцільності започаткування комунікацій, обсяг інформації;

- визначення груп ЗС для проекту, виявлення запитів ЗС;

- визначення ресурсів та розподілення обов'язків з реалізації заходів взаємодії із ЗС;

- визначення ефективних методів та засобів інформування, прийнятних для ЗС;

- планування та спрямування діяльності із залучення ЗС;

- проведення консультацій із ЗС з метою отримання рекомендацій щодо оптимізації взаємодії;

- організація проведення за необхідності громадських слухань відповідно до законодавства України, зустрічей;

- створення функціонального партнерства з ЗС;

- розроблення механізму розгляду скарг, впровадження заходів реагування та коригування конфліктів;

- документування всіх проведених попередніх заходів взаємодії із ЗС в рамках проекту;

- проведення регулярного аналізу та моніторингу стану реалізації запланованих дій;
- розміщення Плану на сайті підприємства для ознайомлення;
- участь ЗС в процесі моніторингу та оцінки;
- звітування виконавців проектів перед ЗС і використання незалежних механізмів підзвітності.

Висновки з проведеного дослідження. Запровадження плану взаємодії з зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) буде сприятиме підвищенню можливості доступу до інформації, виконанню стандартів корпоративного управління, поширенню позитивної інформації, підвищенню іміджу підприємств теплопостачання, посиленню контролю від якості продукції, налагодженню контактів, забезпеченню постійної взаємодії зі споживачами, залучення до співпраці нових партнерів, стане гарантією сталого розвитку, надійності та прозорості у веденні господарської діяльності, досягненню більш високих економічних, екологічних та соціальних показників діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами: ученик – Пятое издание. Project Management Institute, Inc., 2013 – 586 с. URL: <https://www.google.com/search?client=firefox-b&q=PMI+Institute.+Руководство+к+своду+знаний+по+управлению+проекта ми.> – (дата звернення 25.01.2019.)
2. Взаимодействия с заинтересованными сторонами. AA 1000 SES URL: www.accountability.org.uk. (дата звернення 25.01.2019).
3. Руководство по отчетности в области устойчивого развития URL: <https://www.globalreporting.org/resource/library/RussianFSSS-G3-Reporting-Guidelines.pdf>. – (дата звернення 25.01.2019).

4. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility (Настанова щодо соціальної відповідальності) [Text]. — [First edition 2010-11-01]. — Published in Switzerland: ISO, 2010. — 106 p
5. Екологічна і соціальна політика ЄБРР 2008 року / [Електроний ресурс]. – Режим доступу :[http:// www.ebrd. com./downloads/about/sustainability](http://www.ebrd.com/downloads/about/sustainability).
6. Офіційний сайт Європейського Банку Реконструкції та Розвитку URL: <https://www.ebrd.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1395237257399&d=Mobile&pageName=EBRD-RU%2FPage%2FHome>.
7. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Київ, 2008, 29 с.
8. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2658-ХІІ / Верховна Рада України. URL:<http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення 25.01.2019).
9. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення 25.01.2019).
10. Сімченко Н.О., Аблялімов Е.Р., Чачуа Ю.О. Сучасні підходи узгодження інтересів підприємства зі суб'єктами господарювання, Ефективна економіка 2012 № 4, URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1073.
11. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: т.1, версия. 1.2; пер. на рус. язык под ред. С.Д. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009.

REFERENCES:

1. Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniyu proektami [Guide to the body of knowledge on project management] Available at: <https://www.olbuss.ru/upload/iblock/e81/PMBok-pre-fr.pdf2>. (accessed 25 January 2018).
2. Standart vzaimodeystviya s zainteresovannymi storonami AA1000 SES [Stakeholder Engagement Standard AA1000] Available at:

http://www.urbanecomomics.ru/sites/default/files/2526_import.pdf (accessed 25 January 2019).

3. Rukovodstvo po otchetnosti v oblasti ustoychivogo razvitiya [Sustainability Reporting Guidelines] Available at: <http://media.rspp.ru/document/1/e/6/e6aef2d23c03d8181b6230003f977361> (accessed 25 January 2018).

4. Nastanova shchodo sotsial'noyi vidpovidal'nosti [ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility Switzerland], 2010. — 106 p.

5. Ekolohichna i sotsial'na polityka YEBRR 2008 roku [Environmental and Social Policy EBRD 2008 Available] at: <http://www.ebrd.com/downloads/about/sustainability/2008policy.pdf>. (accessed 25 January 2018).

6. Oficijnyj sajt Jevropejskogo Banku Rekonstrukciji ta Rozvytku [The official website of the European Bank for Reconstruction and Development] Available at: <http://www.ebrd.com>. (accessed 25 January 2018)

7. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv [State Standard 9000:2007 Quality management systems. Basic Terms and Glossary], 2008. – 29 p.

8. Pro informaciju: Zakon Ukrainy vid 02.10.1992 r. № 2658-XII / Verkhovna Rada Ukrainy. [About information: Law of Ukraine on 02.10.1992 r. № 2658-XII] Available at: <http://zakon.rada.gov.ua>. (accessed 25 January 2019).

9. Pro zvernennja ghromadjan: Zakon Ukrainy vid 02.10.1996 № 393/96-BP/ Verkhovna Rada Ukrainy [On Citizens' Appeal: The Law of Ukraine on 02.10.1996 № 393/96-VP] Available at: <http://zakon.rada.gov.ua>. (accessed 25 January 2019).

10. Simchenko N.O., Abljalimov E.R., Chachua Ju.O.(2012) Suchasni pidkhody uzgodzhennja interesiv pidprijemstva zi sub'jektamy ghospodarjuvannja, [Modern approaches to reconciling the interests of enterprises with business entities] Efektyvna ekonomika [Effective economy] (electronic journal), no4 available at: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1073. (accessed 25 January 2019).

11. S.D. Bushueva (2009) *Rukovodstvo po upravleniyu innovatsionnymi proektami i programmami* [Guide to the management of innovative projects and programs] Kyiv: Svit.

Авторський реферат

Акименко Олена Юріївна, к.е.н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту Чернігівського національного університету

Жолобецька Марина Борисівна, аспірант кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту Чернігівський національний технологічний університет

Актуальність дослідження. Одним із варіантів подолання негативного ставлення споживачів до підприємств теплопостачання є співпраця з зацікавленими сторонами, побудова з ними довірчих, довгострокових відносин. Підприємства які отримують можливість заручитися довірою споживачів та інших зацікавлених сторін, не тільки підвищують свій потенціал, а і успішно втіляють більшість планів щодо максимізації прибутків. Саме тому проблеми управління процесом взаємодії з зацікавленими сторонами на підприємствах теплопостачання, формування цілісного уявлення про нього набувають особливої актуальності.

Метою дослідження є визначення сутності процесу управління взаємодією підприємств теплопостачання з зацікавленими сторонами, розробка плану взаємодії з зацікавленими сторонами, враховуючи вимоги міжнародних стандартів при адаптації до конкретного об'єкта управління – підприємства теплопостачання.

Методи дослідження. Методологічною основою статті є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, серед яких необхідно виділити комплексний підхід до вивчення взаємодії підприємств теплопостачання з зацікавленими сторонами, системний аналіз (для

дослідження проблем стимулювання взаємозв'язків та їх гармонізації); метод опитування (для вивчення сучасного стану взаємозв'язків підприємств теплопостачання та зацікавлених сторін); монографічний (для з'ясування сутності поняття «зацікавлені сторони»).

Характеристика отриманих результатів. Процес організації взаємодії з зацікавленими сторонами вимагає від підприємств теплопостачання створення спеціального структурного підрозділу, наприклад, відділу корпоративного управління. Для співпраці з зацікавленими сторонами потрібно чітко визначати канали зв'язку між співробітниками, що займаються зв'язками з громадськістю, і вищим керівництвом; пропагувати стратегію взаємодії всередині компанії; створювати і підтримувати базу даних про зацікавлені сторони і реєстр зобов'язань, відстежувати зміни в якості взаємовідносин з ними; постійно контролювати взаємодію з третіми особами; вивчати кращі практики взаємодії зі зацікавленими сторонами; управляти ризиками, пов'язаними з діяльністю підрядників; розробляти і реалізовувати механізми розгляду скарг, пропозицій, врегулювання розбіжностей і конфліктів. При цьому, задоволення потреб одних зацікавлених сторін веде до задоволення потреб інших, тобто виникає посилюючий ефект.

За рахунок запровадження якісних механізмів взаємодії: поліпшується якість прийнятих рішень; зростає довіра планування і прийняття рішень; інформація поширюється активніше і носить позитивний характер.

Автори вважають що на підприємствах теплопостачання доцільно розробити внутрішній документ, в якому детально описуються плани щодо зв'язків з громадськістю та засоби комунікації, виходячи з аналізу діяльності підприємств, що працюють в сфері теплопостачання і реалізації основних інвестиційних програм. План взаємодії повинен містити опис методів взаємодії із зацікавленими сторонами з урахуванням їх очікувань та інтересів, способів і періодичності розкриття інформації про діяльності підприємства, процедури розгляду скарг і звернень.

Продуктивні відносини з усіма зацікавленими сторонами мають важливе значення для підприємств теплопостачання. Вироблення спільного підходу можливе за умови кращого усвідомлення наслідків прийняття тих чи інших рішень.

Практична цінність статті. Авторами статті доведено, що створення збалансованих відносин з групами зацікавлених сторін повинно базуватись на побудові та виконанні плану взаємодії з зацікавленими особами. Практика взаємодії з зацікавленими сторонами це крок до інноваційного розвитку підприємств теплопостачання. Запровадження плану взаємодії з зацікавленими сторонами буде сприяти підвищенню можливості доступу до інформації, виконанню стандартів корпоративного управління, поширенню позитивної інформації, підвищенню іміджу підприємств теплопостачання, посиленню контролю від якості продукції, налагодженню контактів, забезпеченню постійної взаємодії зі споживачами, залучення до співпраці нових партнерів, стане гарантією сталого розвитку, надійності та прозорості у веденні господарської діяльності, досягненню більш високих економічних, екологічних та соціальних показників діяльності.