

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-54>

УДК 338.242:332.012.334

## Особливості управління взаємовідносинами комунальних теплопостачальних підприємств зі стейкхолдерами

**Сінческул І.Л.**

Департамент бюджету і фінансів  
Харківської міської ради

**Димченко О.В.**

доктор економічних наук, професор  
Харківського національного університету  
міського господарства імені О.М. Бекетова

Необхідність посилення енергетичної безпеки України та її регіонів у сучасних умовах зумовила зростання уваги до пошуку шляхів забезпечення ефективної діяльності підприємств комунальної теплоенергетики, що можливе за умов одночасного врахування чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Визначено, що перспективні напрями розвитку теплопостачальних підприємств в Україні базуються на необхідності впровадження концепції управління взаємовідносинами. У її межах доцільним є реалізація таких напрямів діяльності: реформування внутрішнього середовища (зниження собівартості послуг, у тому числі шляхом реалізації енергозберігаючих заходів; удосконалення організаційної структури управління; зміна системи роботи з персоналом); реформування відносин із зовнішнім середовищем (перехід на управління взаємовідносинами зі споживачами; розвиток системи державно-приватного партнерства; зміна системи відносин з усіма стейкхолдерами комунальних підприємств).

**Ключові слова:** теплопостачальне підприємство, стратегія розвитку, управління взаємовідносинами, стейкхолдери, державно-приватне партнерство.

Синческул И.Л., Дымченко Е.В. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ КОММУНАЛЬНЫХ ТЕПЛОСНАБЖАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Необходимость усиления энергетической безопасности Украины и ее регионов в современных условиях обусловила повышение внимания к поиску путей обеспечения эффективной деятельности предприятий коммунальной теплоэнергетики, что возможно при условии одновременного учета факторов внутренней и внешней среды. Определено, что перспективные направления развития теплоснабжающих предприятий в Украине базируются на необходимости внедрения концепции управления взаимоотношениями. В ее рамках предусматривается реализация таких направлений деятельности: реформирование внутренней среды (снижение себестоимости предоставляемых услуг, в том числе путем реализации энергосберегающих мероприятий; усовершенствование организационной структуры управления; изменение системы работы с персоналом); реформирование отношений с внешней средой (переход на управление взаимоотношениями с потребителями; развитие системы государственно-частного партнерства; изменение системы отношений со всеми стейкхолдерами коммунальных предприятий).

**Ключевые слова:** теплоснабжающие предприятия, стратегия развития управления взаимоотношениями, стейкхолдеры, государственно-частное партнерство.

Sincheskul I.L., Dymchenko O.V. RELATIONSHIP MANAGEMENT PECULIARITIES OF MUNICIPAL HEAT SUPPLY COMPANIES WITH STEAKHOLDERS

Nowadays the necessity to strengthen the energy security of Ukraine and its regions has led to an increase of attention to find ways to ensure the efficiency of municipal heat energy companies. It can be possible due to simultaneously taking into account the internal and external environment factors. It is determined that the perspective directions of development of heat supply companies in Ukraine are based on the necessity of introducing the concept of relationship management. It provides the implementation of such activities: reforming the internal environment (reducing the service cost, including through the implementation of energy-saving activities, improving the organizational structure of management, changing the system of human resources); reforming relations with the external environment (the implementation of customer relationship management, the development of a public-private partnerships system, changing the system of relationship with all stakeholders of municipal companies).

**Keywords:** strategy for the development of heat supply enterprises, relationship management, stakeholders, public-private partnerships.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Ефективність діяльності підприємств комунальної теплоенергетики безпосередньо впливає на енергетичну безпеку окремих міст, регіонів і України у цілому. Загострення ситуації в сучасних умовах спричинене не тільки наявними значними боргами основних споживачів теплової енергії, зокрема населення, складністю соціально-економічної ситуації в країні, а й відсутністю економічних стимулів зниження витрат на виробництво комунальних послуг, нерозвиненістю конкурентного середовища, великими втратами енергії, палива, інших ресурсів. Тобто йдеться про необхідність одночасного врахування чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанням підвищення ефективності управління комунальних підприємств присвячено праці таких науковців, як: А. Аллахвердян, В. Воронинцев, В. Гавриленко, С. Галенко, Т. Клебанова, О. Коцюрба, Л. Ліпич, К. Мамонов, М. Мизнікова, О. Нагорна, О. Погайдак, В. Світлична, І. Труш, О. Чуб, Ю. Шаров, І. Яремко та ін.

Проте, незважаючи на наявність наукових праць і багатий світовий досвід практичної реалізації маркетингової концепції, проблема підвищення ефективності управління відносинами теплопостачальних підприємств України зі стейкхолдерами залишається ще недостатньо вивченою, що й стало об'єктом дослідження. Багато в чому це пов'язано з еволюцією наявних проблем, зміною їх внутрішньої структури і зовнішнього оточення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Виходячи із цього та спираючись на наявний позитивний іноземний досвід експлуатації і розвитку систем теплопостачання в сучасних умовах, доцільними виявляються розроблення й впровадження стратегії управління взаємовідносинами зі споживачами комунальних теплопостачальних підприємств, яка б дала змогу ефективно використовувати наявні організаційні, кадрові, енергетичні, фінансові та матеріальні ресурси. Метою дослідження є формулювання стратегічних напрямів реформування теплопостачальних підприємств на основі впровадження принципів управління взаємовідносинами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зміни виробничих і управлінських технологій та процесів багато в чому завдяки все більш інтенсивному використанню комп'ютерних та інформаційно-комунікаційних технологій, еволюціонуванню стилю життя, звичок, потреб і, нарешті, суттєвому поси-

ленню конкуренції, яка набуває на багатьох ринках глобального характеру, створюють як нові можливості, так і нові вимоги для суб'єктів господарювання у сфері теплопостачання. При цьому кожному підприємству необхідно:

- зберігати, акумулювати і грамотно використовувати накопичений досвід, який у минулому приносив їм успіх і прибутки;
- дбати про компетенції і професіоналізм персоналу;
- вдосконалювати свою послугу як кінцевий продукт відповідно зі змінами зовнішнього середовища;
- коригувати свої корпоративні стратегії, приводячи їх у відповідність із новими ринковими ситуаціями.

Одним з основних принципів реформування і розвитку теплопостачання повинне бути забезпечення співпраці між усіма стейкхолдерами. Тож визначено, що перспективні напрями розвитку теплопостачальних підприємств в Україні базуються на необхідності впровадження концепції управління взаємовідносинами, в основі якої має бути закладена стратегія, що дає змогу забезпечувати:

- зменшення собівартості послуг і збільшення прибутковості підприємств;
- належне планування, організацію, координацію, контроль і стимулювання усіх підрозділів, які відповідають за роботу з клієнтами;
- організацію ефективних рекламних і маркетингових кампаній;
- використання інноваційних управлінських принципів, методів, засобів для інтенсифікації процесу формування попиту на послуги у сфері теплозабезпечення і постачання гарячої води;
- стратегічне управління розвитком підприємства.

Одним із найважливіших серед зазначених чинників є стратегічне управління, оскільки реалізація всіх інших завдань переважно залежить від правильно вибраної стратегії розвитку. Між тим практично всі фахівці зі стратегічного управління основою ефективної реалізації стратегії називають визначення цілей і завдань функціонування підприємства на стратегічну перспективу. Тому в рамках дослідження внутрішньоорганізаційного аспекту управління взаємовідносинами теплопостачальних підприємств пропонується розглянути складники стратегічного планування: цілепокладання і реалізація заходів щодо досягнення визначених цілей.

Розглядаючи підходи до цілепокладання, варто враховувати як чинники зовнішнього,

так і внутрішнього середовища у їх тісному взаємозв'язку.

У рамках даного дослідження складно визначити універсальні цілі, які будуть підходити для всіх комунальних теплопостачальних підприємств. Це пояснюється тим, що зовнішнє і внутрішнє середовище підприємств, які функціонують у різних містах і задовольняють потреби різних груп споживачів, значно відрізняються. Як і відрізняються можливості місцевих бюджетів, якість і рівень зносу мереж, рівень кваліфікації персоналу тощо. Формулюючи цілі і завдання, варто зазначити, що всі підприємства мають певний життєвий цикл, тому як базовий метод для формулювання цілей і завдань комунальних теплопостачальних підприємств визначимо *цілепокладання на основі теорії життєвого циклу підприємства*.

Зміна відносин будь-якого підприємства із зовнішнім середовищем є першою ознакою його переходу на новий етап життєвого циклу. При цьому в межах адаптації даного методу управління до умов діяльності теплопостачальних підприємств важливим є використання не тільки економічних показників для визначення точок переходу, а й соціальних. Відповідно до переліку чинників впливу зі значним ваговим коефіцієнтом повинна увійти клієнтська структура підприємства (а саме основні замовники і споживачі послуг – мешканці територіальної громади).

Виходячи з описаної вище логіки, цілями діяльності комунальних теплопостачальних підприємств визначаються: підвищення рентабельності, збільшення прибутків, забезпечення доступності, надійності і стабільності теплопостачання на основі високоякісного задоволення попиту різних груп клієнтів. На основі поставлених цілей формується набір завдань, які спрямовані на досягнення мети і, відповідно до концепції управління взаємовідносинами, повинні включати відповідні напрями. Схематично структура завдань стратегічного розвитку теплопостачальних підприємств наведена на рис. 1.

1. *Зниження собівартості послуг, які надаються* (зниження собівартості теплової енергії, відмова від нормативного розподілу теплової енергії та забезпечення управління попитом із боку клієнтів). Реалізація зазначених заходів призводить до зниження собівартості й потреби в споживанні теплової енергії.

Загальна схема забезпечення зниження собівартості теплової енергії така:

1) інвестиції;

2) інновації (технологічні, управлінські, економічні);

3) практика з енергозбереження (під час транспортування, споживання, генерації).

2. *Удосконалення організаційної структури управління*. Важливо відзначити, що досягненням цілей підприємства повинна сприяти відповідна організаційна структура, яка може зазнавати змін у рамках стратегічного, тактичного і оперативного управління комунальним підприємством. Основними принципами зміни структури управління можуть виступати: *принцип орієнтації на клієнта; принцип координації та принцип проектного менеджменту*. Впровадження технологій проектного менеджменту дасть змогу забезпечити більш ефективний розподіл управлінських функцій між суб'єктом і об'єктом управління, оцінювати якість реалізації як окремої операції із задоволення потреб клієнтів, так і в цілому процесу обслуговування.

Відзначимо, що в рамках *стратегічного управління* визначається концептуальний поділ діяльності підприємства на окремі напрями (виробничий, фінансовий, кадровий тощо) й уточнюються орієнтовні відповідальні за їх виконання. Більш детальна фіксація є неефективною через постійні зміни зовнішнього середовища, на які організаційна структура повинна постійно реагувати.

Краще використовувати *органічні структури*. У цьому разі працівники повинні самостійно вирішувати свої конкретні завдання в контексті завдань підприємства у цілому. Значна частина формальних характеристик і визначених посадових обов'язків у такому разі відпадає, оскільки їх необхідно постійно переглядати під час взаємодії з іншими учасниками вирішення даного завдання. Ця взаємодія відбувається як за вертикаллю, так і за горизонталлю. Найбільш показовою органічною структурою є матрична структура управління. Вона є найбільш ефективною в умовах динамічного та мінливого зовнішнього середовища і наявності як зовнішніх, так і внутрішніх проблем, які не мають прийнятних стандартних рішень. За такої структури працівники утворюють спеціалізовані групи. При цьому члени групи підпорядковуються як керівнику проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, у яких вони працюють постійно. Керівники груп у матричній організації відповідають за планування та інтеграцію всіх видів діяльності і ресурсів, необхідних для досягнення цілей групи. Перед упровадженням матричної структури на теплопостачальні підприємства



**Рис. 1. Структура основних завдань стратегічного розвитку комунальних теплопостачальних підприємств у сучасних умовах**

необхідно визначити ті проблеми або сфери діяльності, де впровадження даної структури буде найбільш ефективним.

3. *Зміна/вдосконалення системи роботи з персоналом*, підвищення рівня мотивації працівників і поліпшення системи контролю. У мотиваційній системі слід систематизувати і регламентувати процес неформального спілкування і самомотивації. Під час функціонування даної системи можлива поява синергетичного ефекту самоорганізації, коли динамічна нелінійна і часто дезорганізована структура в результаті систематизації та інформаційної координації починає функціонувати організовано, відповідно до завдань, затверджених у стратегії розвитку підприємства.

Важливою вимогою під час практичної реалізації даної системи є вимога цілісності та вдосконалення системи контролю. Так, за стратегічного планування необхідно постійно відстежувати ефективність досягнення стратегічних цілей і завдань. У рамках тактичних операцій необхідно контролювати стан організаційної структури підприємства, і процес оперативного контролю полягає у відстеженні виконання оперативних завдань. Сьогодні одним із найбільш популярних методів контролю над оперативною діяльністю підприємства є контролінг.

Таким чином, зміна внутрішнього середовища в межах управління взаємовідносинами передбачає, насамперед, реформування системи управління процесами: теплогенерації, теплопередачі і теплозбереження, розвитку

організаційної структури, мотивації і контролю над діяльністю персоналу.

Деяка інша політика й інші завдання виникають під час розгляду зв'язків: відносин теплосистеми із зовнішнім середовищем, де головний стейкхолдер – споживачі, що визначається як структура клієнтської бази. Американські фахівці у сфері управління взаємовідносинами запропонували спосіб графічного опису клієнтської структури підприємства [3, с. 156], яку, на нашу думку, можна застосувати до діяльності комунальних теплопостачальних підприємств. Відповідно до даного способу опису, виділяються три рівня клієнтів:

- клієнти, які здійснюють одноразові покупки послуги;
- стабільні клієнти (постійно здійснюють покупки);
- клієнти, які не тільки користуються послугами підприємства, а й рекламують його переваги.

Власне побудова клієнтської структури полягає у визначенні співвідношення кількості клієнтів у кожній групі. Залежно від цього співвідношення можна виділити чотири основні типи клієнтської структури: «неправильна піраміда», «правильна піраміда», «пісочний годинник» та «шестикутник». Виходячи з опису нинішньої ситуації у попередніх дослідженнях, зазначимо, що більшість комунальних підприємств сьогодні має клієнтську структуру за типом «шестикутника», а стратегічною метою має бути вибрана саме «правильна піраміда».

Виходячи із цього, а також базуючись на теорії життєвого циклу теплопостачаль-

ного підприємства у відносинах з клієнтами, доцільно забезпечити:

- постійне відстеження характеру відносин підприємства зі споживачами для точної та оперативної ідентифікації перехідних періодів;
- проведення коригувальних заходів (цілевказування) за умов наявності негативних тенденцій; причому зусилля повинні бути спрямовані не тільки на відновлення певних фінансових і інфраструктурних показників, а й на відновлення оптимальної для даного етапу клієнтської структури підприємства.

Важливо також відзначити, що управління взаємовідносинами дає змогу забезпечувати системний підхід у відносинах між продавцями і споживачами послуг із теплопостачання. Для демонстрації його переваг проведемо аналіз реалізації низки важливих принципів функціонування складних систем, таких як: цілісність (емерджентність), комунікативність (відкритість), необхідна різноманітність, самоорганізація [4; 5].

Розглянемо особливості реалізації кожного принципу в практичній площині, зокрема в контексті взаємодії надавачів і споживачів послуг у сфері теплопостачання (табл. 1).

Слід зазначити, що система економічної безпеки підприємства ґрунтується на принципі зворотного зв'язку, зміст якого полягає у необхідності виникнення у суб'єкта управління відповідної реакції, щоб утримати систему в заданому стані та дати змогу спрямувати до своїх цілей [6, с. 52]. Саме він є найважливішим інструментом координації діяльності теплопостачального підприємств та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Одним із важливих напрямів роботи теплопостачальних підприємств зі стейкхолдерами є *розвиток системи державно-приватного партнерства*. Законодавчі зміни 2010–2015 рр. в Україні значно розширили можливості для залучення приватних інвесторів у сферу теплоенергетики. Так, місцеві ради отримали можливість передати комунальні теплопостачальні підприємства в концесію або оренду приватним інвесторам. Однак це не стало типовою практикою з причини складності їх організаційного механізму. Як наслідок, через зарегульованість даної сфери інвестори не поспішають вкладати гроші в теплоенергетику. Приклади передачі комунальних підприємств у концесію або оренду – одиниці. При цьому розвиток державно-приватного партнерства у цій сфері міг би залучити не тільки інвестиції, а й знизити діючі витрати. Так, зокрема, це дало б змогу забезпечити зни-

ження фінансового навантаження на органи місцевого самоврядування місцеві бюджети.

Основними проблемами, які підлягають вирішенню у цій сфері на законодавчому рівні, можна визнати такі:

- *бюджетно-фінансові* – потребує чіткого визначення в договорі оренди чи концесії способу отримання та погодження платежів, які є обов'язковими за умов дострокового розірвання договору оренди чи концесії, також необхідним є створення умов, зокрема через зміни у Бюджетному кодексі, за яких місцеві ради можуть здійснювати виплати і поза поточним бюджетним роком;

- *тарифоутворюючі* – оскільки, згідно з чинним законодавством, установлення тарифів на услуги теплопостачання є централізованим, саме центральний орган виконавчої влади (сьогодні це НКРЕКП) здійснює встановлення тарифів на теплову енергію суб'єктам, які надають відповідні послуги.

Таким чином, розвиток державно-приватного партнерства стримується через недосконалість чинного законодавства, яке, з одного боку, не дає змогу приватним суб'єктам прорахувати майбутні економічні ефекти від своїх інвестицій, а з іншого – обмежує права органів місцевого самоврядування та територіальні громади у відносинах із потенційними інвесторами у стратегічно важливих для громад сферах, до яких належить і теплопостачання.

У межах чинного законодавства існують можливості налагодження партнерських відносин із більшістю наявних стейкхолдерів. Механізмами побудови таких відносин є:

1. *Створення колегіального органу управління комунальним теплопостачальним підприємством у сфері теплопостачання (наприклад, наглядової ради)*. Такий орган доцільно формувати з представників структурних підрозділів місцевої ради, місцевих державних адміністрацій, експертів, науковців, а також представників бізнесу та громадськості. Даний орган можна наділити повноваженнями щодо визначення стратегії і перспектив розвитку підприємства, контролю над витрачанням коштів, надання послуг, затвердження звітів про результати господарської діяльності, призначення і звільнення від посади керівників підприємства тощо.

2. *Перехід на контрактні відносини керівників теплопостачальних підприємств з місцевою радою*. Місцева рада повинна укладати і щорічно оновлювати контракти з керівниками відповідних комунальних підприємств, у яких повинні бути прописані

**Аналіз важливості реалізації основних принципів функціонування складних систем для клієнтів і теплопостачального підприємства (ТП)**

Суб'єкт	Реалізація принципу	Нереалізація принципу
1	2	3
<i>Цілісності</i>		
Клієнти	Отримання повного комплексу якісних послуг. Стандартизація технологій обслуговування клієнтів, в т. ч. «під ключ»	Роздробленість обслуговування, додаткові витрати на пошук супутніх і додаткових послуг
ТП	Додатковий прибуток від реалізації супутніх послуг, зменшення ризиків за рахунок диверсифікаційних заходів, ефективне функціонування системи управління	Неможливість застосування системного підходу до управління
<i>Комунікативності</i>		
Клієнти	Отримання повного обсягу необхідної інформації для прийняття рішення про початок (продовження) співробітництва. Прозорість відносин	Невизначеність, додаткові витрати, пов'язані зі збором інформації
ТП	Можливість оперативного збору інформації про всіх суб'єктів зовнішнього середовища. Отримання важливої додаткової інформації від клієнтів	Неможливість надання якісних послуг внаслідок низької якості інформаційного забезпечення
<i>Необхідної різноманітності</i>		
Клієнти	Обслуговування характеризується двома тенденціями: стабільність і постійні інновації, у клієнта можуть виникати відчуття «приємного сюрпризу», коли сервіс і послуги перебільшують очікування	«Лінійні» дії підприємства щодо клієнтів, відсутність індивідуального підходу, недоотримання специфічних, індивідуальних послуг
ТП	Динамічний розвиток асортименту послуг та сервісного обслуговування, формування іміджу передової організації, що розвивається	Втрата невеликого, але дуже важливого сегмента «прогресивних» клієнтів, сильна залежність від ринкової кон'юнктури і більш динамічних конкурентів
<i>Самоорганізації</i>		
Клієнти	Простота, але при цьому багатоваріантність взаємодій з підприємством; у клієнта складається відчуття надійності і простоти роботи внутрішньої системи при одночасній наявності певної свободи	Відносини характеризуються складністю і багатоваріантністю, або простотою і лінійністю. Клієнт може помічати ознаки «неорганізованості» внутрішніх процесів підприємства
ТП	Висока ефективність управління за рахунок зниження організаційних витрат і внутрішнього опору, інтелектуалізація і формалізація процесів	Атмосфера «жорсткої» регламентації процесів, високий рівень внутрішніх транзакційних витрат

зобов'язання керівників не тільки щодо підвищення ефективності роботи, підвищення якості теплопостачання, зниження собівартості виробництва і розподілу теплової енергії, а й щодо налагодження і підтримки комунікацій з усіма стейкхолдерами.

3. Використання механізмів економічного стимулювання, що дає змогу підвищувати ефективність комунікацій теплопостачальних підприємств зі стейкхолдерами через надання певних пільг (зокрема, щодо оренди землі, майна тощо) у разі реалізації певної

програми, спрямованої на поліпшення взаємодії, насамперед, громадськими організаціями, організаціями співвласників багатопверхових будинків, органами самоорганізації населення тощо.

4. Упровадження системи маркетингу відносин зі стейкхолдерами. Підприємство має періодично збирати інформацію про їхні потреби і проблеми, ініціативи тощо, на основі якої приймаються і здійснюються рішення щодо підвищення ефективності надання споживачам необхідного рівня якості, про-

гнозування їхніх потреб, змін у зовнішньому середовищі тощо. Також необхідно провести класифікацію стейкхолдерів і виявити тих, для яких реалізація маркетингу відносин буде найбільш економічно ефективною.

На особливу увагу в системі відносин зі стейкхолдерами заслуговують відносини між комунальними підприємствами та місцевими радами. Аналіз останніх наукових досліджень [1; 10] дав змогу сформулювати два основних принципи підвищення ефективності взаємодії між місцевою радою і комунальним теплопостачальним підприємством:

- обмеження втручання місцевої адміністрації в господарську діяльність комунального теплопостачального підприємства;

- застосування гнучких механізмів економічного стимулювання, що ґрунтуються на показниках ефективності роботи підприємства.

Практика показує, що найчастіше виконавчі органи місцевих рад практикують жорсткий контроль господарської діяльності комунального теплопостачального підприємства. Це створює негативний вплив на ефективність останнього. До того ж багато чого залежить від кваліфікації представників органу місцевого самоврядування та їх розуміння цілей системи управління і стратегічних напрямів діяльності комунального підприємства.

5. *Розроблення тарифної політики та затвердження тарифів на теплову енергію й відповідні послуги для різних категорій споживачів, оперативний контроль над якістю теплопостачання.* Використання ефективної тарифної політики підвищує зацікавленість теплопостачального підприємства в енергозбереженні та зниженні собівартості теплової енергії. Таким чином, завдання місцевої ради

полягає у тому, щоб організувати економічне стимулювання діяльності підприємства щодо підвищення зазначених показників якості за умов мінімізації тарифів на теплопостачання.

*Іншими важливими складниками механізму вдосконалення відносин підприємства зі споживачами є:* контроль над інформаційним забезпеченням споживачів та проведення фінансового і технологічного аудиту діяльності теплопостачального підприємства, оцінка ефективності його діяльності. Одним із головних завдань такого аудиту є оцінка ефективності діяльності підприємства і розроблення пропозицій щодо її підвищення. Саме методичні засади економічної ефективності діяльності теплопостачальних підприємств стануть метою подальших досліджень.

**Висновки з цього дослідження.** Таким чином, за результатами дослідження сформульовано цілі управління взаємовідносинами, які полягають у максимально ефективному використанні внутрішніх та зовнішніх ресурсів теплопостачального підприємства за рахунок цілеспрямованого і технологізованого процесу розроблення і реалізації ділових стратегій, а також технологій щодо підвищення його прибутковості з одночасним підвищенням рівня задоволення споживачів

Для забезпечення ефективної роботи комунальних підприємств доцільним у сучасних умовах є впровадження концепції управління взаємовідносинами, яка б дала змогу ефективно використовувати наявні виробничі, організаційні, кадрові та фінансові ресурси. Досягненню стратегічних цілей діяльності комунальних теплопостачальних підприємств повинні сприяти відповідна організаційна структура та чітко виважені механізми взаємодії зі стейкхолдерами.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Кузьмак О.І. Формування організаційно-економічної моделі розвитку сервісно-виробничого обслуговування промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2016. Вип. 1(47). Т. 1. С. 233–236.
2. Лепейко Т.І., Назаров Н.К. Основні засади формування системи соціального партнерства на підприємстві. Бізнес Інформ. 2011. № 11. С. 103–104.
3. Поведение потребителей / Д. Блэкуэлл, П. Миннард, Дж. Энджел; изд. 9-е; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. СПб.: Питер, 2002. 624 с.
4. Волкова В.Н., Денисов А.А. Основы теории систем и системного анализа: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Системный анализ и управление»; изд. 3-е, перераб. и доп. СПб.: СПбГПУ, 2003. 520 с.
5. Системный анализ в управлении: учеб. пособ. / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин. М.: Финансы и статистика, 2003. 368 с.
6. Корчевська Л.О. Синергетичне управління економічною безпекою підприємства. Економіка розвитку. 2016. № 3(79). С. 48–57.

7. Галенко С.М. Управління комунальними підприємствами: проблеми та шляхи вирішення. Економіка та держава. 2011. № 7. С. 96–97.
8. Клебанова Т.С., Рудаченко О.О. Прогнозування показників фінансової діяльності підприємства житлово-комунального господарства за допомогою адаптивних моделей. Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 143–148.
9. Прокопенко О.О. Аналіз організаційно-економічних проблем у житлово-комунальному господарстві. Комунальне господарство міст. Серія «Економічні науки». 2011. Вип. 102. С. 25–29.
10. Мизнікова М. Моделювання стратегій управління підприємством житлово-комунального сектора. Схід. 2015. № 8. С. 41–51. URL: [http://nbu.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2015\\_8\\_9](http://nbu.gov.ua/UJRN/Skhid_2015_8_9).

## REFERENCES:

1. Kuzmak O. I. Formuvannia orhanizaciino-economicnoi modeli rozvytku servisno-vurobnychoho obslyhovuvannia promyslovykh pidpriemstv [Formation of the organizational and economic model of development of public utilities which provide services to industrial enterprise] / O. I. Kuzmak // Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series Economics, – No. 1 (47). – T. 1. – P. 233-236.
2. Lepeiko T. I. Osnovni zasady formuvannia systemy sotsialnoho partnerstva na pidpriemstvi [Basic principles of formations of social partnership in tse company] / T. I. Lepeiko, N. K. Nazarov // Biznes inform. – No. 11, 2011. – P. 103-104.
3. Blackwell D. Povedenie potrebitelei [Consumer behavior] / D. Blackwell, P. Minniard, J. Engei Изд. 9-е / Russ. ed: L. A. Volkova. – Sankt-Peterburg: SPbHPU Publ., 2003. – 520 p.
4. Volkova V. N. Osnovy teorii system I systemnoho analiza: Textbook for the student of institutions of higher learning to direction “Analysis of the systems and management” [Bases of theory and analysis of the systems] / V. N. Volkova, A. A. Denisov. – Sankt-Peterburg: Piter Pubi., 2002. – 624 p.
5. Anfilatov V. S. Systemnyi analiz v upravlenii [Analysis of the systems in a management] / V. S. Anfilatov, A. A. Emelianov, A. A. Kukushkin. – Moskow, Finances and statistics, 2003. – 368 p.
6. Korchevska L. O. Synerhetychne upravlinnia economichnoiu bezpecoiu pidpriemstva [Synergic management of enterprise economic security] / L. O. Korchevska // Economics of development. – No. 3 (79), 2016. – P 48-57.
7. Galenko S. M. Upravlinnia komunalnymy pidpriemstvam: problemy ta shliahy vurishennia [Development of utility enterprise: problems and solution] / S. M. Galenko // Economy and State. International scientific and practical journal. – K. – No. 7, 2011. – P. 96-97.
8. Klebanova T. S. Prognozuvannia pokaznykiv finansovoi diialnosti pidpyiemstva zhytlovo-komunalnoho gospodarstva za dopomohoiu adaptivnykh modelei [Forecasting the indicators of financial activities of housing and communal services enterprise using adaptive models] / T. S. Klebanova, O. O. Rudachenko // Biznes inform. – No. 1, 2015. – P. 143-148.
9. Prokopenko, O. O. Analiz orhanizatsiino-ekonomichnykh problem u zhytlovo-komunalnomu gospodarstvi” [Analysis of the organizational and economic problems in housing] / O. O. Prokopenko // Komunalne gospodarstvo mist. – Issue 102, 2011. – P. 25-29.
10. Myznikova M. “Design of strategies of management of housing and communal services and enterprise” // Skhid. – No. 8, 2015. – P. 41-51. available at: [http://nbu.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2015\\_8\\_9](http://nbu.gov.ua/UJRN/Skhid_2015_8_9) (Accessed 8 Januar 2018).