

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИМ РОЗВИТКОМ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: СТЕЙКХОЛДЕР-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД

© 2016 ГОРБАНЬ В. Б.

УДК 338.2:330.34

Горбань В. Б.

Управління сталим енергоефективним розвитком на місцевому рівні: стейкхолдер-орієнтований підхід

Наведено теоретичне обґрунтування доцільності застосування стейкхолдер-орієнтованого підходу при удосконаленні процесу управління сталим енергоефективним розвитком на місцевому рівні. Проаналізовано й узагальнено еволюцію теорій наукових шкіл, що досліджували поняття «стейкхолдери» та «зацікавлені сторони». Запропоновано класифікацію різновидів стейкхолдерів у розрізі вісімнадцяти типологічних ознак, що дозволяє більш ефективно узгодити їх інтереси та сприяє налагодженню конструктивних форм взаємодії для досягнення ефективних кінцевих результатів. Розроблено алгоритм взаємодії із зацікавленими сторонами на шляху досягнення цілей сталого енергоефективного розвитку на місцевому рівні. Ідентифіковано типові мотиваційні інтереси стейкхолдерів місцевого рівня у сфері сталого енергоефективного розвитку (на прикладі України). Запропоновано інструменти пріоритизації зацікавлених сторін залежно від стадій життєвого циклу енергоефективних проектів. Отримані результати досліджень можуть бути використані при розробці місцевих програм із енергоефективності, бізнес-планів і техніко-економічних обґрунтувань енергоефективних проектів.

Ключові слова: сталий енергоефективний розвиток, стейкхолдери, зацікавлені сторони, проект, місцевий рівень, управління.

Рис.: 4. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 23.

Горбань Васи́лина Богданівна – кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу організації науково-дослідної діяльності, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності (вул. Клепарівська, 35, Львів, 79000, Україна)

E-mail: vasylyna.horban@yandex.ua

УДК 338.2:330.34

UDC 338.2:330.34

Горбань В. Б. Управления устойчивым энергоэффективным развитием на местном уровне: стейкхолдер-ориентированный подход

Horban V. B. Management of Sustainable Energy Efficient Development at the Local Level: Stakeholder-Oriented Approach

Приведено теоретическое обоснование целесообразности применения стейкхолдер-ориентированного подхода при усовершенствовании процесса управления устойчивым энергоэффективным развитием на местном уровне. Проанализирована и обобщена эволюция теорий научных школ, исследовавших понятия «стейкхолдеры» и «заинтересованные стороны». Предложена классификация разновидностей стейкхолдеров в разрезе восемнадцати типологических признаков, что позволяет более эффективно согласовать их интересы и способствует налаживанию конструктивных форм взаимодействия для достижения эффективных конечных результатов. Разработан алгоритм взаимодействия с заинтересованными сторонами на пути достижения целей устойчивого энергоэффективного развития на местном уровне. Идентифицированы типичные мотивационные интересы стейкхолдеров местного уровня в области устойчивого энергоэффективного развития (на примере Украины). Предложены инструменты пріоритизации заинтересованных сторон в зависимости от стадий жизненного цикла энергоэффективных проектов. Полученные результаты исследований могут быть использованы при разработке местных программ по энергоэффективности, бизнес-планов и технико-экономических обоснований энергоэффективных проектов.

Ключевые слова: устойчивое энергоэффективное развитие, стейкхолдеры, заинтересованные стороны, проект, местный уровень, управление.

Рис.: 4. **Табл.:** 4. **Библ.:** 23.

Горбань Васи́лина Богдановна – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник отдела организации научно-исследовательской деятельности, Львовский государственный университет безопасности жизнедеятельности (ул. Клепаровская, 35, Львов, 79000, Украина)

E-mail: vasylyna.horban@yandex.ua

There presented a theoretical rationale for the expediency of using the stakeholder-oriented approach to improve the process of management of sustainable energy efficient development at the local level. The evolution of theories by scientific schools that studied the concepts of «stakeholders» and «interested parties» is analyzed and generalized. A classification of types of stakeholders in the context of eighteen typological features is suggested, which allows to more effectively align their interests and contributes to establishing constructive forms of cooperation in order to achieve efficient final results. An algorithm of interaction with interested parties in achieving the goals of sustainable energy efficient development at the local level is elaborated. Typical motivational interests of stakeholders at the local level in the field of sustainable energy efficient development (on the example of Ukraine) are identified. Instruments of prioritization of stakeholders depending on the life cycle stages of energy efficiency projects are proposed. The results obtained in the course of the research can be used to develop local energy efficient programs, business plans and feasibility studies for energy efficient projects.

Keywords: sustainable energy-efficient development, stakeholders, interested parties, project, local level, management.

Fig.: 4. **Tabl.:** 4. **Bibl.:** 23.

Horban Vasylyna B. – Candidate of Sciences (Economics), Senior Research Fellow of the Department of Organization of Scientific and Research Activities, Lviv State University of Life Safety (35 Kleparivska Str., Lviv, 79000, Ukraine)

E-mail: vasylyna.horban@yandex.ua

Вступ. Стрімка глобалізація економіки й інтенсифікація конкурентної боротьби за вичерпні паливно-енергетичні ресурси в умовах біфуркаційності зовнішнього середовища активізували проблематику енергетичної безпеки у світовому вимірі. Таким чином, питання раціонального використання усіх видів енергоресурсів, а також задіявання відновлюваних джерел енергії набуло першочергового значення.

Для досягнення бажаних результатів не достатньо лише впроваджувати відповідні енергоефективні заходи. Необхідним є послідовне та системне управління процесами виробництва та споживання паливно-енергетичних ресурсів за участю всіх зацікавлених сторін із метою забезпечення комплексної перебудови енергетичного сектора країни на засадах сталого енергоефективного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління процесом енергозбереження, як у світі, так і в Україні, присвячено велику кількість фундаментальних досліджень, котрі підтверджують необхідність реалізації масштабних проєктів у сфері енергоефективності з використанням комплексного підходу. Це, у свою чергу, потребує впровадження скоординованих та узгоджених дій усіх груп зацікавлених сторін, які повинні стати основою для подальших системних реформ на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Аналізувані наукових результатів досліджуваної проблематики дозволило виявити недостатню кількість системно-формалізованих методів і моделей управління процесом енергозбереження з використанням стейкхолдер-орієнтованого підходу. Проте слід зауважити, що для успішного підвищення рівня енергоефективності й енергетичної безпеки країни першочергово слід в ефективний спосіб залучати якнайширше коло зацікавлених сторін. Без належної їх мотивації будь-які гасла щодо сталого енергоефективного розвитку залишаться виключно декларативними.

В науковій практиці ідею врахування інтересів зацікавлених сторін вперше запропонував Р. Фрімен [1], ввівши в науковий термінологічний апарат поняття «стейкхолдер». Розробляючи концепцію зацікавлених сторін, Р. Фрімен [2] розглядає стейкхолдерів як «будь-яких індивідумів, групи або організації, що можуть чинити вплив на досягнення організацією своїх цілей, а також одночасно можуть опинитись під впливом цих рішень». М. Кларксон [3] визначив «зацікавлених сторін» як «осіб або групи осіб, котрі мають або пред'являють права на власність організації, зацікавлені в її діяльності у минулому, сьогоденні та/або майбутньому періодах часу». Й. Селандер [4] зазначає, що стейкхолдери – це «всі групи людей або інших організацій, чий внесок (робоча сила, капітал, ресурсне забезпечення, купівельна спроможність тощо) є основою успіху організації». В цьому випадку йдеться лише про вигоди, які отримує організація від взаємодії зі стейкхолдерами, проте результати оберненої співпраці не розглядаються. Схожий підхід репрезентовано науковцями Дж. Постом [5], Л. Престоном [6] та С. Саксом [7], котрі зазначають, що зацікавлені сторони виступають каталізаторами ефективних відносин, розвиток яких полягає в раціональних діях організації на систему суперечливих очікувань стейкхолдерів. Це, у свою чергу, дозволяє генерувати блага для зацікавлених

сторін впродовж тривалого часу та є засобом досягнення сталого розвитку.

Трактування терміна «зацікавлені сторони» наведено також в Рекомендаціях зі звітності в галузі сталого розвитку GRI (Global Reporting Initiative) [8], що визначають таке: «зацікавлені сторони – це організації чи особи, на яких згідно з раціональними очікуваннями суттєво впливають діяльність, продукція та/або послуги організації, і ті, чий дії можуть впливати на здатність організації успішно реалізовувати свої стратегічні цілі».

У 2005 році фахівцями Інституту соціальної та етичної звітності (Великобританія) розроблено Стандарт AA 1000 SES «Стандарт взаємодії з зацікавленими сторонами» (Stakeholder Engagement Standard) [9]. Цей стандарт є рекомендованим нормативним підґрунтям для оцінювання якості взаємодії з зацікавленими сторонами. Він регламентує особливості та директиви управління процесом діалогу та налагодження співробітництва із зацікавленими сторонами.

За міжнародним стандартом соціальної відповідальності ISO 26000 термін «стейкхолдери» трактується як «окремі особи або групи осіб, котрі мають інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації» [10].

У подальших дослідженнях змістове наповнення терміна «стейкхолдери» вбачатимемо у розгляді окремих осіб або об'єднання осіб, зацікавлених безпосередньо чи опосередковано в успіху або невдачі проєкту організації при досягненні намічених результатів. На відміну від описаних вище підходів, вважаємо за доцільне врахування як позитивного, так і негативного впливу стейкхолдерів. При виявленні зацікавленості стейкхолдерів лише у позитивних результатах проєктів розвитку організації без їх активної участі використовуватимемо термін «бенефіціар».

Зауважимо, що окреслені інтерпретації теорії стейкхолдерів адаптовано науковцями стосовно різних об'єктів дослідження. Так, К. А. Мамонов [11] обґрунтував використання положень цієї теорії при удосконаленні процесу управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств; Т. В. Момот [12], І. О. Філатова [12], О. О. Конопліна [12] – при дослідженні фінансово-економічної безпеки підприємств; М. М. Бричко [13] – при формуванні ефективних фінансових відносин у банківському секторі. А. Ю. Андріанов [14] застосовував її при дослідженні процесу стратегічного управління в соціальному партнерстві, Н. Е. Аванесова [15] та Л. Д. Гармідер [16] – у системі оцінювання ефективності функціонування торговельних організацій. А. О. Левицький [17] досліджував узгодження інтересів зацікавлених сторін при реалізації соціальних проєктів, А. І. Єрмолова [18] – при розробці стратегії розвитку міста. Ми ж пропонуємо адаптування положень досліджуваної теорії до вирішення існуючих та потенційних проблем у сфері енергоефективності та енергозбереження на місцевому рівні. **Мету статті** вбачаємо у розробленні дієвих рекомендацій щодо застосування стейкхолдер-орієнтованого підходу до управління місцевим сталим енергоефективним розвитком.

Викад основних результатів дослідження. Слід зауважити, що всі члени світової спільноти відіграють важливу роль у врегулюванні питань енергетичної безпеки та вирішенні проблем захисту клімату й довкілля. Разом вони

є відповідальними за створення дієвої концепції сталого енергетичного майбутнього. Отже, активна участь зацікавлених сторін є ключовим етапом до узгодженого способу реалізовувати виважену політику у сфері енергозбереження.

У зв'язку із тим, що енергоефективний розвиток є складним і багатоаспектним процесом, який охоплює інтереси широкого кола стейкхолдерів, котрі мають різні межі впливу, відповідальність, інтереси та потенціал, першочергово необхідним, на наш погляд, є їх ідентифікація з подальшим групуванням за рядом типологічних ознак. Це дозволить об'єднати різні групи зацікавлених сторін за певною класифікаційною ознакою та більш ефективно узгодити їх інтереси, що в майбутньому сприятиме нала-

годженню конструктивних форм взаємодії з ними для досягнення ефективних кінцевих результатів.

Ґрунтовне аналізування наявних наукових підходів дало підстави зробити висновок, що досі не сформовано систематизованого та узгодженого переліку різновидів стейкхолдерів в розрізі типологічних ознак. З огляду на це, запропоновано їх класифікацію (табл. 1), яка дає змогу не лише виявити ключових стейкхолдерів, але й оцінити їх вагомість та впливовість у відповідний момент часу. Водночас слід зауважити, що запропонована типологія зацікавлених сторін може видозмінюватись з огляду на динамічні зміни чинників зовнішнього середовища у сучасному світі.

Таблиця 1

Класифікація зацікавлених сторін

№ з/п	Класифікаційні ознаки	Різновиди стейкхолдерів	№ з/п	Класифікаційні ознаки	Різновиди стейкхолдерів
1	За джерелом виникнення та впливу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Зовнішні ▪ Внутрішні ▪ Граничні 	2	За способом прояву	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Існуючі ▪ Потенційні
3	За рівнем задоволеності працівників	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Задоволені ▪ Незадоволені 	4	За рівнями управління	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Місцеві ▪ Регіональні ▪ Національні ▪ Міжнародні
5	За ступенем вагомості	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Домінуючі ▪ Другорядні 	6	За напрямом впливу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Безпосередні ▪ Опосередковані
7	За спрямованістю на досягнення цілей	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Позитивні ▪ Нейтральні ▪ Негативні 	8	За рівнем підтримки цілей та завдань організації	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Підтримувачі-ентузіасти ▪ Послідовники ▪ Опоненти ▪ Спостерігачі
9	За рівнем відповідальності	<ul style="list-style-type: none"> ▪ З високим рівнем відповідальності ▪ З низьким рівнем відповідальності 	10	За ступенем залежності від політики організації та/або тематики проекту	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Залежні ▪ Незалежні
11	За широтою охоплення інтересів	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вузькосконцентровані ▪ Багатофокусні 	12	За способом виникнення	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Випадкові ▪ Цілеспрямовані
13	За силою прояву владних повноважень	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сильні ▪ Помірні ▪ Слабкі 	14	За суб'єктом прояву	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Одноособові ▪ Колективні ▪ Колегіальні
15	За статусом	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Фізичні особи ▪ Юридичні особи 	16	За сферами діяльності	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Виробничі ▪ Невиробничі
17	За типом поведінки	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Скриті ▪ Очікуючі ▪ Безумовні 	18	За ступенем стійкості	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стійкі ▪ Нестійкі

Джерело: сформовано автором

У власних попередніх дослідженнях [19] встановлено, що найбільшими користувачами паливно-енергетичних ресурсів є міста – вони споживають близько 80 % загальної виробленої енергії, продукуючи при цьому приблизно 70 % викидів CO₂. Тому питання провадження ефективної політики у сфері енергоефективності на місцевому рівні є одним із важливих елементів успішної реалізації загальнодержавної політики, оскільки зменшення споживання паливно-енергетичних ресурсів у кінцевого споживача позитивно вплине на відповідні показники

енергоефективності регіонів і держави в цілому. Не слід також в цьому випадку виключати й екологічний аспект, адже, до прикладу, в Європі у 2008 році в рамках Пакету ініціатив Європейського Союзу з питань клімату й енергетики Європейська комісія започаткувала програмну ініціативу «Угода мерів» – «Covenant of Mayors» (з 2015 року «Угода мерів щодо клімату і енергії» – «Covenant of Mayors for Climate & Energy») [20], що націлена на інтенсивне задіявання місцевих органів влади до процесів контролю за рівнем споживання та використання паливно-

енергетичних ресурсів через зменшення питомого енергоспоживання та викидів CO₂ з одночасним нарощенням потенціалу використання відновлюваних джерел енергії. Тим самим місцеві органи влади визначено як ключових стейкхолдерів у досягненні амбітних цілей у галузі енергетики й збереження клімату.

Досліджувана програмна ініціатива Європейського Союзу робить основний акцент на залучення зацікавлених сторін, мотивуючи це рядом причин: по-перше, спільне розроблення напрямків енергетичної політики є більш прозорим і демократичним процесом; по-друге, рішення, що приймаються спільно з багатьма зацікавленими сторонами, ґрунтуються на ширшому обсязі знань; по-третє, до-

сягнення консенсусу серед стейкхолдерів покращує рівень якості та ефективності енергетичної політики; по-четверте, відчуття причетності стейкхолдерів до процесу сталого енергетичного розвитку забезпечує життєздатність стратегій і заходів у сфері енергоефективності й енергозбереження.

Для детального аналізування шляхів і способів застосування стейкхолдер-орієнтованого підходу на місцевому рівні при реалізації цілей сталого енергоефективного розвитку передусім необхідним є ідентифікація послідовності етапів взаємодії із зацікавленими сторонами з метою формування належного рівня їх довіри, залучення до співпраці та посилення відповідальності (рис. 1).

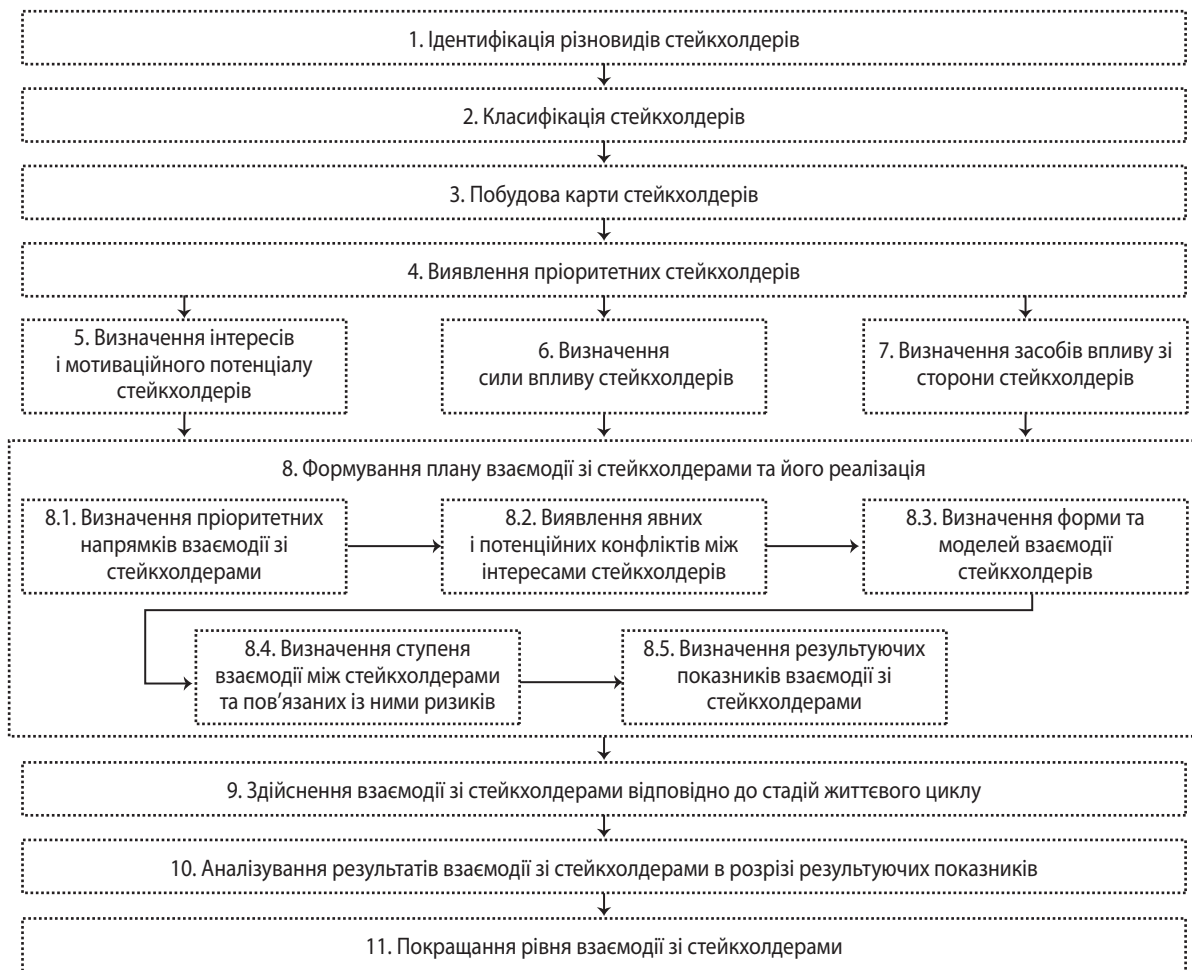


Рис. 1. Етапи взаємодії із зацікавленими сторонами місцевого рівня на шляху досягнення цілей сталого енергоефективного розвитку

Джерело: сформовано автором

Уніфікований алгоритм, що визначає послідовність дій при роботі зі стейкхолдерами (рис. 1), може бути використано при розробленні відповідних місцевих програм з енергоефективності, бізнес-планів і техніко-економічних обґрунтувань енергоефективних проектів із метою комплексного оцінювання проектних ризиків, а в подальшому – для визначення оптимальних стратегій співпраці із стейкхолдерами при впровадженні портфелів проектів щодо сталого розвитку.

Як видно з рис. 1, першочерговим є виокремлення різновидів стейкхолдерів, яке здійснимо на прикладі українських міст. Кожний із груп ідентифікованих зацікавлених сторін присвоюємо позначення, що буде використано у подальших дослідженнях (рис. 2).

Зауважимо, що після ідентифікації та класифікації стейкхолдерів доцільним є виявлення природи їх інтересів, цілей, мотиваційного потенціалу, а також рівня їх впливовості. Досліджуючи сектори міського господарства Украї-

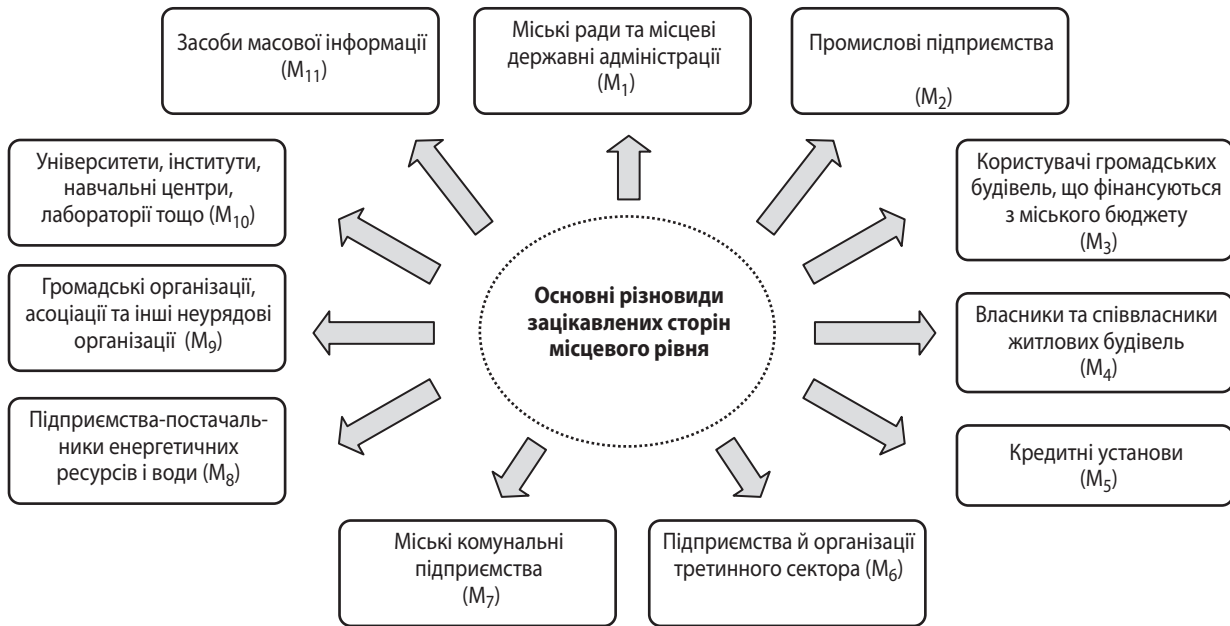


Рис. 2. Основні різновиди зацікавлених сторін місцевого рівня у сфері сталого енергоефективного розвитку

Джерело: сформовано автором

ни з точки зору реалізації політики енергоефективності, окреслимо типові інтереси стейкхолдерів місцевого рівня та визначимо різновиди зацікавлених сторін, що ними мотивовані. Отримані результати наведемо у вигляді табл. 2,

для побудови якої використаємо ті ж позначення різновидів зацікавлених сторін, котрі були попередньо окреслені на рис. 2.

Таблиця 2

Мотиваційні інтереси стейкхолдерів місцевого рівня у сфері сталого енергоефективного розвитку (на прикладі України)

Різновиди мотиваційних інтересів	Типи стейкхолдерів місцевого рівня										
	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	M ₆	M ₇	M ₈	M ₉	M ₁₀	M ₁₁
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Забезпечення належного рівня енергетичної безпеки	*										
Формування і провадження ефективної енергетичної політики	*										
Формування пулу стандартних енергоефективних рішень для їх масового застосування	*										
Зниження залежності від цін на енергоносії	*	*									
Зменшення обсягу викидів вуглекислого газу в атмосферу	*	*									
Залучення додаткових фінансових ресурсів для впровадження енергоефективних проєктів	*	*		*			*	*			
Впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій та альтернативних джерел енергії	*	*					*	*			
Зменшення обсягу енергоспоживання та енерговикористання	*	*					*	*			
Впровадження систем автоматичного моніторингу споживання енергоресурсів	*	*					*	*			
Ініціювання та стимулювання енергозбереження на підставі ринкового механізму	*								*		

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Запобігання наростаючому фізичному руйнуванню будівель	*		*	*		*					
Належна якість комунальних послуг	*		*	*		*	*				
Підвищення енергоефективності будівель	*		*	*		*				*	
Забезпечення прийняттого рівня тарифів на паливно-енергетичні ресурси	*	*				*					
Проведення роз'яснювальної роботи щодо питань енергозбереження та проблем захисту клімату	*							*	*		*
Розповсюдження міжнародного та вітчизняного досвіду у сфері енергоефективності	*				*				*	*	*
Покращання власного фінансово-економічного стану та виробничо-господарського потенціалу		*				*	*	*			
Заощадження коштів, особливо при зростанні цін на паливно-енергетичні ресурси		*	*	*							
Зниження енергоємності праці та продукції		*				*	*	*			
Максимізація доходів від діяльності		*			*	*	*				
Надання грантових й кредитних коштів на впровадження ініціатив та проектних заходів у сфері енергоефективності					*						
Контроль за реалізацією енергоефективної політики									*		*

Джерело: сформовано автором

Зауважимо, що у табл. 2 наведено типові мотиваційні інтереси стейкхолдерів місцевого рівня щодо сталого енергоефективного розвитку, кожен з яких може бути деталізовано залежно від типу енергоефективного проекту, що розглядається, а також залежно від інфраструктурного сектора, в якому здійснюється впровадження заходів із енергозбереження. Окреслений перелік може бути трансформовано та доповнено, адже, враховуючи стрімкі зміни зовнішнього середовища, очевидним є те, що інтереси та вид впливу стейкхолдерів може бути суттєво видозмінено.

Прикладом концептуального видозмінення інтересів стейкхолдерів є сектор житлово-комунального господарства. Зауважимо, що вирішення питань ефективності житлово-комунального господарства до останнього часу було, як правило, в компетенції органів місцевого самоврядування. На сьогодні із прийняттям Закону України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку» [21] всі права і відповідальність за прийняття рішень щодо утримання та управління багатоквартирним будинком передано населенню, а саме співвласникам багатоквартирного житлового фонду. Концепція інтенсифікації створення об'єднань співвласників багатоквартирних будинків суттєво модифікувала мотиваційні інтереси зацікавлених сторін, перемістивши кінцевих споживачів із другорядних стейкхолдерів в домінуючі, із спостерігачів – у дослідників та ентузіастів-підтримувачів.

Слід відзначити, що зазвичай рівень інтересу стейкхолдерів може зростати у тому випадку, якщо наявною є спільна участь споживачів в управлінні (наприклад, в будів-

лях колективної форми власності). Саме тоді з'являється високий рівень мотивації у впровадженні енергозберігаючих заходів.

Для наочної ілюстрації рівня впливу й інтересів зацікавлених сторін доцільним є побудова карти стейкхолдерів (рис. 3).

За допомогою карти стейкхолдерів здійснюється пріоритизація зацікавлених сторін за рівнем їх інтересу та впливу, таким чином ідентифікуються ті, кого першочергово необхідно залучати. Очевидним є те, що найбільшої уваги потребують стейкхолдери з найвищим рівнем впливу й інтересу.

За визначеними типами та різновидами стейкхолдерів формується відповідна інформаційна база із зазначенням параметрів і характеристик зацікавлених сторін, а також особливостей їх задіявання відносно очікуваної результативності заходів енергетичної політики. Оцінку значущості й важливості стейкхолдерів доцільно здійснювати на основі розрахунку інтегрального показника, який необхідно визначити з урахуванням критеріїв, що характеризують статус стейкхолдерів, рівні їх відповідальності, владних повноважень тощо (відповідно до типологічних ознак за табл. 1).

Важливим також є рівень впливу органів місцевого самоврядування на різні сектори міського господарства, адже важливим аспектом подальшого впровадження інвестиційних проектів є можливість муніципалітетів провадити комплексну й уніфіковану енергетичну політику (табл. 3). Для демонстрації рівня впливу органів місцевої

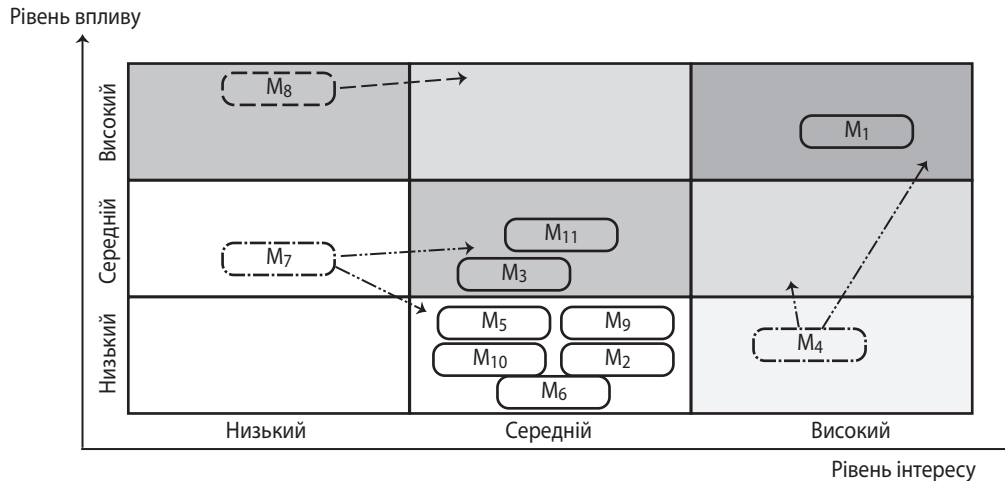


Рис. 3. Карта стейкхолдерів місцевого рівня у сфері сталого енергоефективного розвитку

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3

Матриця впливів органів місцевої влади на інфраструктурні сектори

Назва сектора	Рівень впливу органів місцевого самоврядування		
	Проведення енергоефективної політики	Організаційно-адміністративний вплив	Контроль за витратами
<i>1. Будівлі</i>			
1.1. Громадські будівлі, що фінансуються з міського бюджету	високий	високий	високий
1.2. Житлові будівлі	середній	низький	низький
1.3. Громадські будівлі, що фінансуються з обласного / Державного бюджету	низький	низький	низький
1.4. Будівлі третинного сектора	низький	низький	низький
<i>2. Підприємства-постачальники паливно-енергетичних ресурсів</i>			
2.1. Підприємства теплопостачання	високий	середній	середній
2.2. Підприємства водо-постачання / водо-відведення	високий	середній	середній
2.3. Підприємства електропостачання	низький	низький	низький
2.4. Підприємства газопостачання	низький	низький	низький
<i>3. Транспорт</i>			
3.1. Громадський транспорт	середній	середній	низький
3.2. Приватний транспорт	низький	низький	низький
<i>4. Інші</i>			
4.1. Вуличне освітлення	високий	високий	високий
4.2. Тверді побутові відходи	середній	середній	низький
4.3. Промисловість	низький	низький	низький

Джерело: сформовано автором на основі [22]

влади оберемо сектори, ідентифіковані Європейською комісією в рамках реалізації завдань вищезгаданої програмної ініціативи зі збереження клімату й енергії «Угода мерів» (відповідно до Guidebook «How to develop a Sustainable Energy Action Plan (SEAP) in the Eastern Partnership and Central Asian Cities») [22], і побудуємо відповідну матрицю впливів (табл. 3).

Додатково зауважимо, що кожна група стейкхолдерів, як показано на рис. 3, може переміститись в іншу групу зацікавлених сторін. Позитивним є те, коли певний різновид стейкхолдерів стає ключовим гравцем, особливо це актуально для енергетичного сектора в умовах сьогодення. Проте можливими є випадки, коли зацікавлені сторони можуть втратити інтерес і до фундаментальних питань.

Як видно з рис. 3, органи місцевого самоврядування є одними із ключових стейкхолдерів, котрі наділені високим рівнем впливу на процеси управління проектами енергозбереження у своїх громадах, що, у свою чергу, чинить безпосередній вплив на регіональний та національний рівень енергетичної безпеки. Змінним чинником є інтерес зацікавлених сторін і рівень підтримки ними ініціатив у сфері енергозбереження.

На жаль, доволі часто спостерігається ситуація, за якої керівництво міста може обрати інші пріоритети для розвитку територіальної громади, на противагу напрямку енергозбереження. В цьому випадку питанню раціонального споживання і використання паливно-енергетичних ресурсів буде приділятися недостатньо уваги.

Яскравим прикладом для демонстрації такої ситуації є динаміка діяльності українських міст щодо виконання зобов'язань вищезгаданої програмної ініціативи «Угода мерів». За даними офіційного звіту Угоди мерів [23] встановлено, що станом на 01.12.2015 р. участь в європейській ініціативі призупинено для 22 міст України через несвоєчасне подання до Європейської комісії стра-

тегічних планів дій зі сталого енергетичного розвитку до 2020 року.

Додатково зазначимо, що зобов'язання, які беруть на себе міста у виконанні «Угоди мерів», передбачають впровадження ефективних систем енергетичного менеджменту через розбудову міського потенціалу та адаптацію організаційних структур міста, включаючи залучення достатньої кількості людських ресурсів; розробку та впровадження стратегічного плану дій зі сталого енергетичного розвитку; проведення інформаційних кампаній для підвищення рівня обізнаності у сфері раціонального споживання паливно-енергетичних ресурсів та виконання енергоефективних проектів. Усі заплановані заходи повинні бути підкріплені належним рівнем фінансового забезпечення.

При реалізації портфелів проектів щодо сталого розвитку доцільним є розроблення плану залучення зацікавлених сторін залежно від стадії життєвого циклу проекту, який наочно наведемо у вигляді табл. 4 для довільно обраного типового енергоефективного проекту. Кольором у табл. 4 зазначимо ступінь інтенсивності залучення зацікавлених сторін.

Таблиця 4

Матриця ідентифікації та залучення ключових зацікавлених сторін проекту «Термомодернізація міського поліклінічного відділення на засадах використання альтернативних джерел енергії» за стадіями життєвого циклу

Назва стейкхолдера	Стадії життєвого циклу проекту			
	І	П	Р	З
Орган місцевого самоврядування				
Керівництво поліклінічного відділення				
Інжинірингова організація – підрядник				
Працівники / відвідувачі поліклінічного відділення				
Проектувальна організація				
Енергоаудиторська компанія				
Міжнародна фінансова організація – надавач грантових / кредитних коштів				
Підприємство-виробник сонячних колекторів				
Засоби масової інформації				

Умовні позначення до табл. 4:

І – Ініціація; П – Планування; Р – Реалізація; З – Завершення

Джерело: сформовано автором

Запропонована матриця (табл. 4) може бути доповнена змістом основних інтересів стейкхолдерів та рівнем сили їх впливу, а також іншими інформаційними елементами залежно від потреб користувачів.

В цілому зауважимо, що залучати зацікавлені сторони до участі можна за допомогою різних методів, способів та інструментів. Все залежить від того, який ступінь та очікуваний результат обрано за основу (рис. 4).

Підсумовуючи, зауважимо, що стабільний розвиток будь-якої держави залежить насамперед від наявності та доступності паливно-енергетичних ресурсів, а також їх ощадливого використання в розрізі основних груп споживачів. Виклики сьогодення свідчать про те, що застосування стейкхолдер-орієнтованого підходу при врегулюванні питань покращання якості управління у сфері енергоефективності та енергозбереження (особливо на місцевому рів-

ні) є невід'ємною складовою формування дієвої державної політики, спрямованої на підвищення рівня енергетичної, а отже, і національної безпеки. Імплементация елементів проектного управління на місцевому рівні із задіяванням якнайширшого кола зацікавлених сторін сприятиме вирівнюванню темпів економічного зростання, а отже, і покращенню добробуту населення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
2. Freeman R. E. The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*. 1994. Vol. 4. P. 409–421.

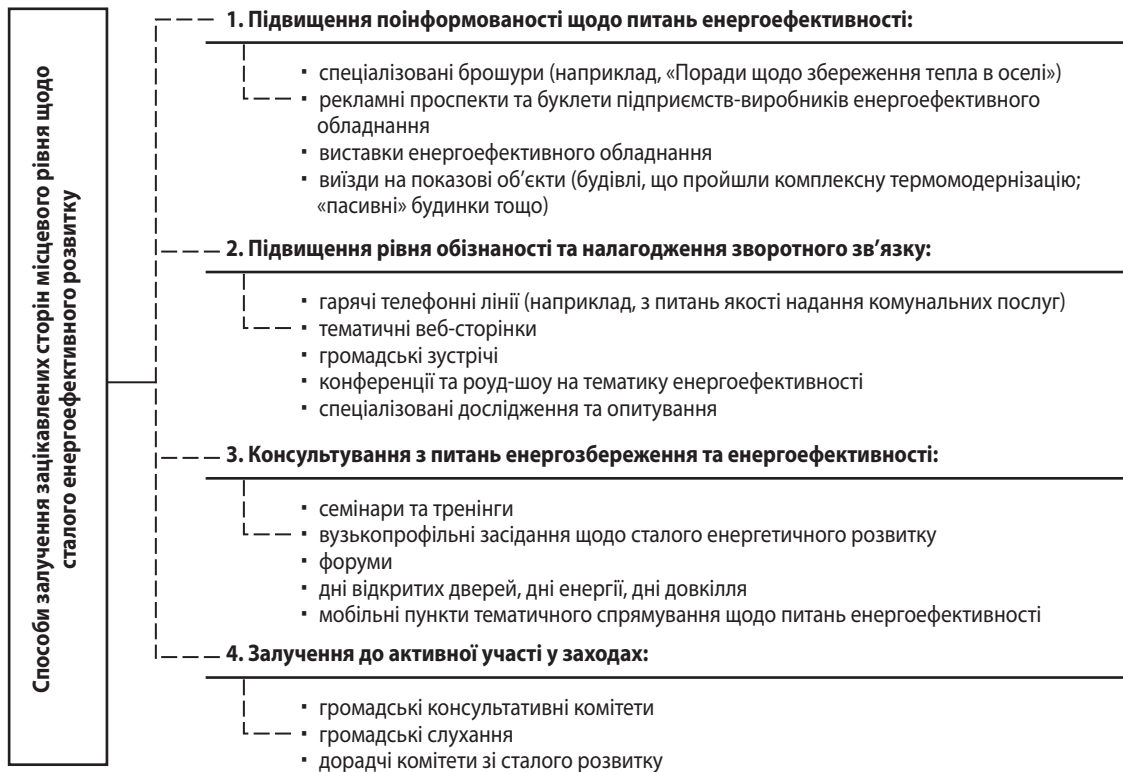


Рис. 4. Способи залучення зацікавлених сторін місцевого рівня для реалізації цілей сталого енергоефективного розвитку

Джерело: сформовано автором

3. Clarkson M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. P. 92–117.

4. Селандер Й. Стейкхолдер-менеджмент: управління заінтересованими групами. URL: <http://www.hrm.ru/stejkkholdermenedzhment-upravlenie-zainteresovannymi-gruppami>

5. Frederick W., Post J., Lawrence A., Weber J. *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics* (8th. ed.). New York: McGraw-Hill, 1996.

6. Post J., Preston L., Sachs S. Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*. 2002. Vol. 45 (1). P. 5–28.

7. Post J., Preston L., Sachs S. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2002.

8. Руководство по отчетности в области устойчивого развития. URL: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Russian-FSSS-G3-Reporting-Guidelines.pdf>

9. AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard) // AccountAbility. URL: www.accountability.org.uk

10. ISO 26000 (Social Responsibility). URL: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/iso26000.htm>

11. Мамонов К. А. Стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств: монографія. Харків: ХНАМГ, 2012. 249 с.

12. Момот Т. В., Філатова І. О., Конопліна О. О. Стейкхолдер-орієнтований підхід до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств: теоретико-методичні засади впровадження. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 36–44.

13. Бричко М. М. Методичні підходи до формування системи фінансових відносин банку зі стейкхолдерами. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 405–410.

14. Андрианов А. Ю. Стейкхолдери в соціальному партнерстві. *Економіка регіону*. 2007. № 18. URL: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1753>

15. Аванесова Н. Э. Методика комплексной оценки эффективности функционирования предприятий розничной торговли с позиций заинтересованных сторон. *Бизнес Информ*. 2009. № 7. С. 93–96.

16. Гармідер Л. Д. Оцінка задоволеності зацікавлених сторін у розвитку кадрового потенціалу торговельних підприємств. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. № 1 (7). С. 104–112.

17. Левицький А. О. Узгодження інтересів зацікавлених сторін при реалізації соціальних проектів: аналіз проблемного поля. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. Вип. 2 (54). С. 77–80.

18. Єрмолова А. І. Модель середовища зацікавлених сторін розробки стратегії розвитку міста. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2014. № 14 (185), ч. 1. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSunU/2012_14_1/Ermolova.pdf

19. Горбань В. Б. Трансформація імперативних підходів до процесу планування в енергетичній сфері України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 24. С. 53–59.

20. Офіційний сайт Угоди мерів. URL: http://www.covenantofmayors.eu/index_en.html

21. Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку: Закон України від 14.05.2015 № 417-VIII //

База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/417-19>.

22. Guidebook «How to develop a Sustainable Energy Action Plan (SEAP) in the Eastern Partnership and Central Asian Cities. Part II/Baseline Emissions Inventory: guidebook, 2014. URL: http://www.covenantofmayors.eu/IMG/pdf/SEAP_guidebook_Part_II.pdf

23. Support services for the Covenant of Mayors East: final report. URL: http://www.soglasheniemerov.eu/IMG/pdf/COMO_East_2011-2015_report.pdf

REFERENCES

«AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard)» AccountAbility. www.accountability.org.uk

Andrianov, A. Yu. «Steykholderi v sotsialnom partnerstve» [Stakeholders in social partnership]. *Ekonomika regiona*. <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1753>

Avanesova, N. E. «Metodika kompleksnoy otsenki effektivnosti funktsionirovaniya predpriyatiy roznichnoy trgovli s pozitsiy zainteresovannykh storon» [The technique of a complex estimation of efficiency of functioning of the enterprises of retail trade from the standpoint of the stakeholders]. *Biznes Inform*, no. 7 (2009): 93-96.

Brychko, M. M. «Metodychni pidkhody do formuvannya systemy finansovykh vidnosyn banku zi steikkholderamy» [Methodical approaches to formation of system of financial relations of the Bank with stakeholders]. *Biznes Inform*, no. 12 (2014): 405-410.

Clarkson, M. B. E. «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance» *Academy of Management Review* vol. 20 (1995): 92-117.

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

Freeman, R. E. «The politics of stakeholder theory: Some future directions» *Business Ethics Quarterly* vol. 4 (1994): 409-421.

Frederick, W. et al. *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics* New York: McGraw-Hill, 1996.

«Guidebook «How to develop a Sustainable Energy Action Plan (SEAP) in the Eastern Partnership and Central Asian Cities. Part II» http://www.covenantofmayors.eu/IMG/pdf/SEAP_guidebook_Part_II.pdf

Harmider, L. D. «Otsinka zadovolnosti zatsikavlenykh storin u rozvytku kadrovoho potentsialu torhovelykh pidpriemstv» [Evaluation of stakeholder satisfaction in the development of personnel potential of trade enterprises]. *Ekonomichnyi nobelivskyi visnyk*, no. 1(7) (2014): 104-112.

Horban, V. B. «Transformatsiia imperatyvnykh pidkhodiv do protsesu planuvannya v enerhetychnii sferi Ukrainy» [The transformation imperative approaches to process planning in the en-

ergy sector of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 24 (2015): 53-59.

«ISO 26000 (Social Responsibility)» <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/iso26000.htm>

Levytskyi, A. O. «Uzhodzhennia interesiv zatsikavlenykh storin pry realizatsii sotsialnykh proektiv: analiz problemnoho polia» [Coordination of interests of stakeholders in the implementation of social projects: an analysis of the problem field]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no. 2(54) (2013): 77-80.

[Legal Act of Ukraine] (2015). <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/417-19>

Momot, T. V., Filatova, I. O., and Konoplina, O. O. «Steikkholder-oriientovanyi pidkhid do zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv: teoretyko-metodychni zasady vprovadzhennia» [Stakeholder-oriented approach to ensuring financial and economic security of enterprises: theoretical and methodological basis for the implementation]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8 (2015): 36-44.

Mamonov, K. A. *Steikkholderno-oriientovanyi pidkhid v upravlinni kapitalom brendu budivelykh korporatyvnykh pidpriemstv* [Stakeholder-oriented approach in the management of capital brand building corporate enterprises]. Kharkiv: KhNAMH, 2012.

Ofitsiynyi sait Uhody meriv. http://www.covenantofmayors.eu/index_en.html

Post, J., Preston, L., and Sachs, S. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth* Stanford, CA: Stanford University Press, 2002.

Post, J., Preston, L., and Sachs, S. «Managing the extended enterprise: The new stakeholder view» *California Management Review* vol. 45 (1) (2002): 5-28.

«Rukovodstvo po otchetnosti v oblasti ustoychivogo rozvitiya» [Guidance on reporting in the field of sustainable development]. <https://www.globalreporting.org/resource/library/Russian-FSSS-G3-Reporting-Guidelines.pdf>

Selander, Y. «Steykholder-menedzhment: upravleniye zainteresovannymi gruppami» [Stakeholder management: management of stakeholder groups]. <http://www.hrm.ru/steikkholder-menedzhment-upravlenie-zainteresovannymi-gruppami>

«Support services for the Covenant of Mayors East: final report» http://www.soglasheniemerov.eu/IMG/pdf/COMO_East_2011-2015_report.pdf

Yermolova, A. I. «Model seredovyscha zatsikavlenykh storin rozrobky stratehii rozvytku mista» [The model of the environment of stakeholders in the strategy development of the city]. *Visnyk Skhidnoukrajnskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VISUNU/2012_14_1/Ermolova.pdf