



РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ІНФОРМУВАННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ПРО ЗБІЛЬШЕННЯ ТАРИФІВ НА КОМУНАЛЬНІ ПОСЛУГИ

Підготовлено Надією Величко,

експерткою з кризових комунікації ГО «КІСАР», на основі практичного досвіду реалізації проектів у Чернівцях (2017-2025), Вінницькій та Полтавській областях у 2022-2024 роках

Коли комунальні підприємства стикаються з труднощами у вигляді несплати за послуги, протестів або масового небажання укладати договори, це означає, що комунікація або не ведеться, або ведеться неправильно. Якщо ви хочете перетворити «хейтерів» на «спільнодумців», варто посилити інформування громади про діяльність КП, акцентуючи увагу на прозорості та обґрунтованості своїх дій.

Громади періодично змушені переглядати тарифи на комунальні послуги, які надаються їхнім мешканцям. У більшості випадків (близько 90%) це призводить до зростання їхньої вартості, оскільки воєнний стан і складна економічна ситуація в Україні постійно спричиняють подорожчання майже всіх видів ресурсів.

У випадку, якщо не була грамотно проведена інформаційна кампанія, споживачі негативно реагують на збільшення тарифів на послуги комунальних підприємств. Як правило, їх ставлять перед фактом зміни вартості, навіть не пояснюючи причин.

Хоча в сьогоднішній Україні є чимало прикладів, коли вартість надання послуг збільшується, і населення реагує на це або нейтрально, або навіть зі схваленням.

Як їм це вдається?

При правильній комунікації підприємства перегляд тарифів спочатку обґрунтовується законодавчо, потім - необхідністю забезпечення економічної спроможності надавати послуги, і вже в останню чергу - фактом перегляду тарифу. Спершу слід звертати увагу на глобальні аспекти, а потім — на місцеві особливості. Таке обґрунтоване пояснення сприяє формуванню довіри до підприємства та допомагає споживачам краще розуміти причини змін. І, головне, замінює емоцію «супротив» на «розуміння» або «співчуття».

Почнемо з законодавства.

В Україні порядок перегляду тарифів комунальними підприємствами регулюється кількома нормативно-правовими актами, серед яких найважливішими є:

1.	Закон України "Про житлово-комунальні послуги"
	Згідно зі статтею 10 цього закону, виконавці послуг зобов'язані забезпечувати економічну обґрунтованість тарифів і здійснювати їх перегляд за потреби, якщо змінилася собівартість надання послуг.
2.	Постанова Кабінету Міністрів України №869 від 01.06.2011
	<ul style="list-style-type: none">- Ця постанова визначає порядок формування тарифів на теплову енергію, послуги централізованого водопостачання, водовідведення та поводження з побутовими відходами. <p>У п. 41 зазначено, що тарифи підлягають перегляду, якщо:</p> <ul style="list-style-type: none">- Змінюється вартість складових витрат (зарплата, енергоносії тощо) на понад 5%- Відбулися законодавчі зміни, які впливають на тарифи.
3.	Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні"
	Стаття 28 покладає на органи місцевого самоврядування повноваження затверджувати та переглядати тарифи на комунальні послуги.

Законодавство не встановлює чіткої періодичності перегляду тарифів (наприклад, раз на рік чи раз на квартал). Натомість перегляд здійснюється «за необхідності», якщо:

- Змінюються обставини, що впливають на вартість послуг (матеріальні, енергетичні, трудові ресурси тощо).
- Порушується баланс між собівартістю послуг та їхнім тарифом.

Як бачимо, підприємства **зобов'язані** моніторити свої витрати та ініціювати перегляд тарифів у разі суттєвих змін. І про це **треба** розповідати споживачам.

У разі необхідності перегляду тарифів важливо насамперед пояснити це вимогами законодавства та об'єктивними ринковими чинниками, зокрема:

- Зростанням цін на паливо та енергоресурси.
- Підвищенням мінімальної заробітної плати.
- Новим податковим навантаженням (наприклад, військовим збором або сплатою ПДВ у разі досягнення граничного обсягу реалізації послуг у 1 млн грн).
- Розширенням спектру послуг або охопленням нових територій, що потребує збільшення прямих витрат, а також придбання додаткового обладнання та матеріалів.
- Інвестиційними потребами, такими як закупівля нової спецтехніки та обладнання. Навіть якщо техніка придбана за кошти міського бюджету чи донорів, підприємство може враховувати амортизацію і включати її до тарифу.

Якщо підприємство уникає підготовчий період і ставить споживачів перед фактом прийняття нових тарифів (а ще гірше, коли вони про це дізнаються безпосередньо в банку при розрахунку за послуги), серед населення починає зростати градус недовіри та відрази як до підприємства, так і до осіб, які з ним асоціюються (директор, бухгалтер, будь-хто, хто там працює).

Розберемо найпопулярніші негативні реакції, причини їх виникнення та можливі способи нейтралізації:

1.	Немає довіри до надавача послуг
	<ul style="list-style-type: none">○ не висвітлюються результати діяльності підприємства <p>Якщо підприємство не висвітлює здобутки своєї діяльності або взагалі не є наявним в інформаційному просторі регіону, в громадах починає ширитись стереотип <i>«Чиновники все одно ці гроші вкрадуть, а для підприємства нічого не зроблять, навіщо платити їм в кишеню?»</i>.</p> <p>При чому тут не важливо, кого саме населення «прикріпить» до уявного розкрадання грошей, головне - буде знайдена конкретна людина, найчастіше керівник цього підприємства, якого персонально будуть звинувачувати і в піднятті тарифу, і у власному збагаченні, і у безлічі інших негараздів. Наші люди талановиті, був би цап відбувало, а вони придумують, у чому його звинуватити.</p>
	<ul style="list-style-type: none">○ немає прозорості у розподіленні та витрачаннях коштів <p>Часто керівництво вважає, що достатньо викласти на сайт відскановані примірники документів (табличка із розрахунком тарифу чи календарний план), і «населення інформоване належним чином». Ще смішніше виглядають копії документів, розміщені на стендах в приміщенні КП. Не працюють також відскановані версії, які «заховані» у архівах сайту місцевої влади. Інформування повинно бути доступним, системним та різноплановим.</p>
2.	Не задоволеність якістю та доступністю послуг
	<ul style="list-style-type: none">○ невідповідність від очікувань споживачів та фактичним отриманням послуг <p>У таких випадках виникає реакція <i>«Я не користуюсь/мало користуюсь їх послугами/у мене не має сміття/вони і так нічого не роблять, навіщо платити»</i>. Незадоволення у споживачів викликає застосування графіків вивозу/чи подачі води, або розміщення контейнерних майданчиків у незручних для споживачів місцях (але зручних/оптимальних для сміттевозу).</p> <p>При виникненні таких ситуацій необхідно показати, що потреби населення не ігноруються, а розглядаються, і, в результаті, не можуть бути виконані через ряд об'єктивних причин (наприклад, відсутність коштів на встановлення додаткових контейнерних майданчиків, необхідність встановлення додаткового насосного обладнання, щоб забезпечити безперервність подачі води тощо).</p> <p>Якщо регулярно розповідати населенню про діяльність комунального підприємства, реакцію на звернення громадян, бажання знаходити компроміс у відповідь на запити, називати проблемні ситуації не «проблемами», а «викликами», то споживачі сприйматимуть комунальне майно як частину своєї власності і з хейтерів перетворяться на спільнодумців.</p>
	<ul style="list-style-type: none">○ переконавання споживачів в тому, що якість послуг не покращується, а погіршується <p>Важливо озвучувати проблеми, з якими стикається підприємство, та дії або заходи, якими підприємство на них реагує. Можна уникати самого слова «проблема», натомість використовувати слова «виклики», «завдання», «плани». Варто розповідати, яким чином</p>

	вдається/не вдається вирішувати ці питання, формалізувати їх у програмних та стратегічних документах, зазначити в них бачення керівництва шляхів та інструментів вирішення проблеми, підготувати проекти/заявки/чи запити на отримання бюджетних, донорських чи кредитних коштів. І про кожен цей крок інформувати громадськість (стаття на сайт громади, допис на ФБ – це можна синхронувати із звітними періодами по моніторингу окремих цільових програм, але заявлену проблему тримати у «фокусі», а не перекривати іншими «успіхами» із непрофільної тематиці).
--	--

3.	Сильний персональний вплив керівництва на діяльність підприємства
	<ul style="list-style-type: none"> ○ підприємство асоціюється в першу чергу з його керівником, а не з послугами, яке воно надає <p>Публічність (манера комунікацій та особиста поведінка) керівництва підприємства, за відсутності іншої системної інформації, суттєво впливає на сприйняття діяльності усього підприємства, особливо в малих громадах.</p> <p>В містечку, де кожний знає будинок, автомобіль та фінансовий стан усіх сусідів, які проживають на трьох навколишніх вулицях, важко приховати персональні статки.</p> <p>Якщо немає регулярної та системної подачі інформації про діяльність комунального підприємства у звичний і доступний для населення спосіб, повідомлення про збільшення тарифу на фоні сучасного автомобіля керівника підприємства не викличе нічого, крім негативних емоцій та розмов.</p>

Грамотна комунікація вирішує багато негативних аспектів, які можуть супроводжувати комунальне підприємство. Неплатежі від населення, небажання заключати договори на обслуговування, постійні скарги чи зміна у поведінці (протести) - все це вирішується за кілька місяців за допомогою грамотно налаштованої комунікації.

Що таке «грамотно налаштована комунікація»?

1. На підприємстві має бути окрема людина на рівні вищого менеджменту, яка співпрацює напряму із першим керівником.

Після узгодження політики здійснення комунікацій вона самостійно приймає рішення щодо висвітлення справ на підприємстві, ведення соціальних мереж, наповнення контенту тощо. Також до обов'язків цієї людини можуть входити обов'язки давати коментарі під час публічних виступів, але це не обов'язково. Саме ця людина повинна мати доступ до інформації, яка допоможе підсилити комунікаційні повідомлення та сформуванню позитивний імідж підприємства.

Якщо керівництво ігнорує комунікаційний аспект висвітлення діяльності підприємства, вважає, що з такими обов'язками «поміж іншим» може справлятися людина на іншій посаді, наприклад, економіст, бухгалтер, секретар, то це першопочатково провалена комунікація. Скнара платить двічі, і якщо керівник вважає, що «постики у фейсбуці не вартують багато грошей», то збитки, яких підприємство рано чи пізно зазнає через свій негативний імідж, будуть коштувати значно дорожче.

Сподівання на те, що персонал, який напряму контактує зі споживачами, може паралельно виконувати функції інформування населення (наприклад, контролери роздають роз'яснювальні листівки, бухгалтери обзвонюють споживачів та роз'яснюють зміни в договорі, водії розповідають про графік вивезення сміття), **абсолютно не працює.**

2. Мають бути відпрацьовані «алгоритми швидкої співпраці».

Комунікаційний менеджер ніколи не діє самотужки. Для створення інформації потрібна сама інформація, і він її збирає з різних джерел. Керівник підприємства, начальники відділів, хтось, кому не байдуже життя всередині підприємства зазвичай приносять теми для висвітлення. Надзвичайно пришвидшує обмін такими інформаційними темами спеціально створений груповий чат в одному з месенджерів (Telegram, WhatsApp, Viber), де кожен може запропонувати тему для висвітлення. У такому чаті може бути і обговорення, і затвердження текстів, і прослідковуватися частота публікацій.

3. Робота зі зверненнями громадян.

Як показує практика, найкращі теми для інформаційного висвітлення приносять саме споживачі. Розглядайте кожне звернення як привід для висвітлення на сайті. Якщо одна людина звертається з проблемою, значить, інші десять просто промовчали. Варто зауважувати, що надхненником створення інформаційного повідомлення став користувач послуг. У такий спосіб читачі цього повідомлення не тільки отримають інформацію-відповідь на якесь питання, а й отримають доказ того, що підприємство відкрите до діалогу і співпраці зі своїми клієнтами.

А є приклади «грамотної» комунікації у висвітленні тарифів?

Чому підняття вартості мобільного зв'язку чи загальноукраїнських тарифів на електроенергію не викликає подібних проблем і близько? Тому що вони грамотно використовують комунікацію.

Як це?

- ***Окрема посадова людина із повноваженнями.*** У великих компаніях працюють кілька відділів, які займаються реалізацією комунікаційної стратегії. Вони підтримують затверджену комунікаційну політику підприємства, вони оперативно реагують на запити від населення, вони знають, що кожна скарга - це інформаційний привід, завдяки якому вони вигідно висвітлять діяльність підприємства.
- ***Складений і затверджений комунікаційний план.*** Як його створити, ми розповідали на семінарах, записи є на Youtube-каналі KICAP (<https://kisar.org.ua/library/webinars>). Споживачі бачать, що підприємство живе з ними в реальному часі і оперативно співпрацює у всіх цікавих для населення питаннях.
- ***Розуміння важливості комунікаційної складової.*** Якщо керівник підприємства виділяє на комунікацію півгодини на тиждень, весь інший час прес-служба працює самостійно і в інтересах підприємства.

Розглянемо приклад правильної комунікації у випадку необхідності підняття тарифів на прикладі ДТЕК.

- за кілька місяців до дати фактичного підняття в пресі з'являються матеріали про об'єктивні чинники - збільшення розхідних витрат, зростання податків, руйнування стратегічних об'єктів тощо. Десь в кінці матеріалу вставляється фраза «це може спричинити збільшення вартості електроенергії»
- трохи пізніше з'являється інформація про більш точні розрахунки нині існуючого тарифу, економічне обґрунтування необхідності його підвищення
- підприємство РЕГУЛЯРНО комунікує зі споживачами на своїх соціальних сторінках та через пресу. Це не обов'язково теми, пов'язані з економічною діяльністю, але це тексти, картинки і відео, які розповідають про різні аспекти його щоденної діяльності.

- громадські слухання, які є обов'язковими і регламентовані законодавством, висвітлюються на сайті підприємства
- обов'язкова тема - скільки грошей підприємство отримає внаслідок збільшення тарифу і куди вони будуть витрачені. Споживачі знають, що вони платять не за нову машину керівника, а за покращення послуг, які вони самі ж і отримують.
- в день, коли набуває чинності новий тариф, підприємство не публікує порівняльну табличку «старий-новий тариф» з заголовком «З ...січня...року набувають чинності такі-то тарифи». Підприємство публікує текст, в якому ще раз згадуються усі причини для підняття тарифу, усі зовнішні та внутрішні фактори, потреби підприємства та що буде покращено після отримання грошей від споживачів.

Така регулярна та поміркована комунікаційна робота зі сторони підприємства втомить навіть найбільш завзятого хейтера або активіста постійно наголошувати на «несправедливості», «крадіжках» та «знуцаннях». Як правило, вони втомлюються вже на 2-3 етапі і сам факт підняття тарифів споживачі зустрічають мовчки або навіть зі схваленням, адже їх переконали - вони будуть платити більше грошей, але і отримувати кращі послуги.

Так що робити?

Процес комунікацій із споживачами має бути постійно синхронізований із фактичною діяльністю підприємства, особливо якщо йдеться про чутливі питання/виклики.

Завдяки використанню різних комунікаційних інструментів можна «відтягнути» на деякий час або взагалі змінити ракурс проблеми з негативного на позитивний («це не проблема, це виклик, який ми подолаємо спільно!»).

Комунікація має і зворотній зв'язок: якщо по факту ніякої інформаційної діяльності не було, то будь-яке згадування підприємства буде розглядатись з під мікроскопом і викликатиме купу небажаних домислів, фантазій та прогнозів від споживачів.

Властивістю будь-якого інформаційного простору є те, що порожнім він бути не може. Або його заповнює безпосередньо підприємство своїми фактами, потрібними акцентами і повідомленнями, або люди самі його наповнятимуть, і робитимуть вони це швидко, із задоволенням і не на користь підприємству.

Пам'ятаємо:

- Якщо комунального підприємства немає в інформаційному просторі регіона, воно не існує для споживачів.
- Якщо населення згадує про комунальне підприємство тільки під час проблемних ситуацій, (в місті зникає водопостачання на дві доби або кілька годин смердить забита каналізація), це провалена комунікація.
- Якщо населення відмовляється платити по збільшеному тарифу - це провалена комунікація.

Ефективна комунікація є однією з найважливіших складових успішного функціонування будь-якого сучасного підприємства. Вона не лише полегшує взаємодію між співробітниками та споживачами, але й сприяє швидкому вирішенню проблем, підвищенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей.

Якщо у вас виникли питання або потрібна професійна консультація, наша команда завжди готова допомогти. Звертайтеся до нас за адресою kisar.ngo@gmail.com, і ми забезпечимо якісну підтримку та індивідуальний підхід. **Ваш успіх — наш пріоритет!**