

**А.О. Аммарі** (Інститут економіки та менеджменту Національного авіаційного університету, м. Київ, Україна)

### КЛАСИФІКАЦІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА ОСНОВІ ВЗАЄМНИХ ОЧІКУВАНЬ

*У статті проаналізовано зацікавлені особи – стейкхолдери, надано їх класифікацію по групах за певними ознаками, зокрема, виділено авіаційних стейкхолдерів. Досліджено взаємні очікування стейкхолдерів. Визначаються нові проблеми менеджменту в залежності від його бізнес-функцій.*

**Ключові слова:** стейкхолдер, соціальна активність, взаємні очікування, соціальна компетентність, нові проблеми менеджменту.

*Табл. 2. Рис. 1. Літ. 10.*

**А.А. Аммарі** (Інститут економіки та менеджменту Національного авіаційного університету, г. Киев, Украина)

### КЛАССИФИКАЦИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ НА ОСНОВЕ ВЗАИМНЫХ ОЖИДАНИЙ

*В статье проанализированы заинтересованные лица – стейкхолдеры, представлена их классификация по группам с учетом определенных признаков. в т.ч. и по авиационному признаку. Исследуются взаимные ожидания стейкхолдеров. Определяются новые проблемы менеджмента в зависимости от его бизнес-функций.*

**Ключевые слова:** стейкхолдер, социальная активность, взаимные ожидания, социальная компетентность, новые проблемы менеджмента.

**A.O. Ammari** (Institute of Economics and Management, National Aviation University, Kyiv, Ukraine)

### STAKEHOLDERS' CLASSIFICATION BASED ON MUTUAL EXPECTATIONS

*The article analyzes stakeholders and presents their classification into groups by certain features, i.e. by aviation feature. Mutual expectations of stakeholders are studied. Newer management challenges depending on business functions are determined.*

**Keywords:** stakeholder; social activity; mutual expectations; social competence; newer problems of management.

**Постановка проблеми.** Аналіз, ідентифікація зацікавлених осіб підприємствами є необхідним процесом задоволення потреб кожної групи. В умовах глобалізації та інтеграції кожна авіакомпанія повинна класифікувати за шкалою впливу власних стейкхолдерів, визначити пріоритетні авіаційні групи.

На основі взаємних очікувань та активної соціальної позиції на доогранізаційному етапі взаємодії у соціальному партнерстві кожне підприємство повинно визначити нові проблеми менеджменту, які виникають при реалізації бізнес-функцій підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Передумовою подальшого розвитку стейкхолдер-менеджменту стає імplementований у 2010 р. в Україні стандарт ISO 26000, який визначає коло нових питань і нові шляхи їх вирішень.

Класифікація стейкхолдерів на внутрішніх і зовнішніх не розкриває особливості роботи з ними й специфіки сфери застосування. Авіаційна сфера є достатньо специфічною і недослідженою з точки зору взаємних очікувань зацікавлених осіб.

Л.Н. Коновалова, М.І. Корсаков та В.Н. Якімець визначають взаємовигідні очікування стейкхолдерів у разі реалізації соціального партнерства [4]. С. Сімпсон, С. Туркін та С. Колліер аналізують нові проблеми з урахуванням бізнес-функцій [8].

**Метою дослідження** є визначення груп і класифікація стейкхолдерів за різними ознаками, визначення нових проблеми менеджменту, які постають перед топ-менеджером при роботі зі стейкхолдерами.

**Основні результати дослідження.** Стейкхолдерами компанії є всі особи або групи осіб, які є об'єктами або суб'єктами діяльності та політики компанії як на місцевому, так і глобальному рівнях. Стейкхолдером вважається будь-яка особа або група осіб, що впливає на діяльність організації або відчуває на собі вплив цієї діяльності, а також будь-яка особа або група осіб, які можуть допомогти в розробці пропозицій щодо підвищення комерційної та суспільної ефективності підприємства.

Стейкхолдер – це той, хто володіє репутацією, владою або іншим капіталом, інвестованим у проект, та до певної міри приймає будь-які ризики цього проекту [3, 142].

Місцеві спільноти – це група людей, які проживають на одній території, до них можна віднести цільові групи: місцеві спільноти як такі; місцева влада, від якої залежить діяльність підприємства; клієнти, від яких залежать показники підприємства; некомерційні організації, які формують суспільну думку; ЗМІ, які впливають на місцеве населення.

Види соціальної активності: партнерство з місцевою владою, власні програми, партнерства із некомерційними організаціями (НКО).

Стейкхолдерів можна класифікувати на внутрішніх і зовнішніх, які, у свою чергу, впливають на результативність різних чинників. До внутрішніх стейкхолдерів належать персонал (робітники та менеджери) та акціонери. До зовнішніх – усі інші. Також стейкхолдерів можна умовно розділити на основних та непрямих зацікавлених. До основних належать власники, персонал, місцеві суспільства, клієнти, постачальники та бізнес-партнери. До непрямих – всі інші, тобто ЗМІ, професійні об'єднання, активісти, конкуренти, органи державного управління, некомерційні та суспільні організації.

Також запропоновано розподіл зацікавлених сторін за такими ознаками, як сфера впливу: соціальна сфера, громадська сфера, економічна сфера, індустріальна та наукова сфери. До індустріальної сфери належить авіаційна галузь. Таким чином, до соціальної сфери віднесено персонал підприємства, споживачі товарів і послуг підприємства, населення, конкуренти. До громадської сфери – територіальні спільноти, державні організації, громадські організації (об'єднання), місцеві громади, екологічний стан території, яка зазнає впливу підприємницької діяльності, засоби масової інформації. Економічна сфера впливу – інвестори, бізнес-середовище, акціонери, зокрема власники меншої частини акцій компанії, дочірні компанії та філії, постачальники та бізнесові партнери, страхування та лізинг. До авіаційно-індустріальної та наукової сфер впливу відносяться: міжнародні авіаційні об'єднання (наприклад, International Air Transport Association (IATA)), аеропорти, приватні аеродроми, авіапідприємства, авіакомпанії, обслуговування авіапідприємств, авіабуду-

вання та ремонт, виробництво обладнання, виробництво засобів навігації та зв'язку, постачання паливно-мастильних матеріалів (ПММ) і заправлення паливом, кейтеринг, бортове харчування тощо.

За національною ознакою зацікавлені сторони можна розподіляти на національні, міжнародні та мультинаціональні групи. Окремо, кожна авіакомпанія визначає стейкхолдерів за національною ознакою (країнами).

Таблиця 1. Класифікація стейкхолдерів, авторська розробка

Класифікація за приналежністю до підприємства:										
Внутрішні					Зовнішні					
Класифікація за рівнем впливу:										
Прямі					Непрямі					
Класифікація за соціальною сферою впливу:										
персонал		споживачі			населення			конкуренти		
Класифікація за громадською сферою впливу:										
територіальні спільноти		державні організації		громадські організації (об'єднання)		місцеві громади		екологічний стан території, яка зазнає впливу від підприємницької діяльності		засоби масової інформації
Класифікація за авіаційно-індустріальною та науковою сферами впливу:										
міжнародні авіаційні об'єднання (наприклад, IATA)	аеропорти	приватні аеропорти	авіапідприємства	авіакомпанії	обслуговування авіації підприємств	виробництво обладнання	виробництво засобів навігації та зв'язку	постачання ПСМ і заправлення паливом	кейтеринг	бортове харчування

Розподіл стейкхолдерів спирається на зацікавлені групи; взаємні очікування; питання, пов'язані з кожною групою стейкхолдерів; взаємодію та діалог інструментів щодо кожної групи зацікавлених сторін.

Соціальна компетентність – специфічні знання про соціальну складову товару чи послуги, також соціальну підготовленість стейкхолдера до використання даної складової в період після продажу для підвищення соціального статусу та середовища існування бізнес-процесів [5, 75].

Система управління взаємодією зі стейкхолдерами – це система менеджменту, побудована на принципі постійного вдосконалення, планування, виконання та регулярному аналізі ефективності її функціонування.

Відповідно до стандарту ISO 26000, підприємства повинні:

- визначити зацікавлені сторони в рішеннях та діяльності, зважаючи на те, на кого ці рішення та діяльність впливають чи можуть впливати;
- розуміти та поважати інтереси та потреби зацікавлених сторін підприємства, реагувати на їхню стурбованість;
- враховувати відносну можливість стейкхолдерів звертатися до підприємства та покладати обов'язки;
- враховувати взаємозв'язок інтересів стейкхолдерів з інтересами суспільства, підприємства та принципами сталого розвитку;

- враховувати переконання стейкхолдерів [11].

Взаємні очікування і дії між бізнесом та різними зацікавленими групами (стейкхолдерами) та сегментами суспільства (рис. 1) дають змогу враховувати інтереси приватного сектору перед прийняттям рішення про реалізацію соціальних ініціатив [4, 18]. Пунктирна лінія на рис. 1. вказує на явища та властивості, які наближаються до змін.

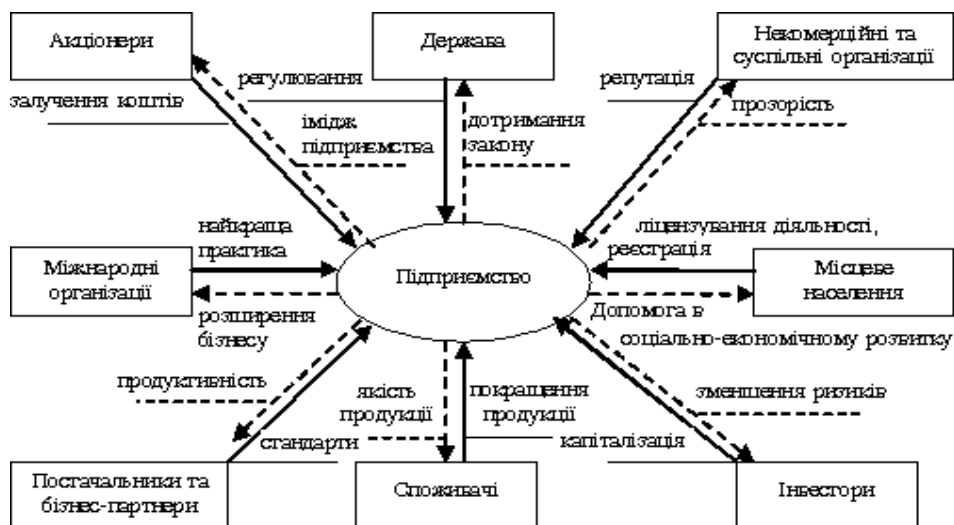


Рис. 1. Взаємні очікування та дії між бізнесом і різними зацікавленими групами й сегментами суспільства [4, 18]

Для того, щоб виявити стейкхолдерів, підприємству рекомендовано відповісти на наступні запитання:

- щодо яких стейкхолдерів існують законні обов'язки?
- як впливає діяльність підприємства на стейкхолдерів?
- яких соціальних партнерів залучити до реалізації програм з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)?
- які програми КСВ реалізують основні конкуренти?
- які найважливіші соціальні проекти можуть вплинути на ланцюг додаткової вартості?
- як розрахувати результат (економічний ефект) від системи врегулювання взаємовідносин стейкхолдерів?

Соціальна відповідальність підприємства щодо стейкхолдера передбачає такі ключові відносини: між впливом підприємства та очікуваннями відповідальної поведінки; між підприємством і стейкхолдерами; відносини інтересів стейкхолдерів і сталого розвитку та добробуту суспільства.

Для реалізації концепції потрібного результату перед менеджментом підприємства постають нові проблеми та завдання, вирішення яких потребує аналізу бізнес-функцій. До проблем глобального контексту відносять: виживання, прибуток, частка ринку, репутація, наявність ресурсів, можливість вести торгівлю авіапасажирами. В табл. 2 наведено нові проблеми менеджменту залежно від їх бізнес-функцій [8, 23].

Таблиця 2. Нові проблеми менеджменту [8, 23]

Проблеми менеджменту	Бізнес-функції			
	Екологія	Здоров'я/ Розвиток	Права людини	Місцеве населення
Персонал	Увага до того, яким чином персонал авіа-підприємства відноситься до екологічних проблем, охорони праці та здоров'я.	Розвиток персоналу, надання послуг страхування, інформації, медичної допомоги на виробництві.	Застосування стандартів у межах авіаційно-виробничої діяльності.	Необхідна кваліфікована робоча сила. Робота з місцевими спільнотами з підготовки персоналу. Волонтерство.
Маркетинг	Інформація про спрок служби продукту, дослідження, доступні для споживача. Загроза продукту при неефективному екологічному застосуванні.	Проблеми та можливості, пов'язані з новим способом життя і споживанням. Розробка нових продуктів, нові ринкові шляхи.	Надання інформації про умови та джерела виробництва. Розвиток торговельної марки. Загроза негативної суспільної думки.	Тиск з боку держави щодо надання послуг малозабезпеченим.
Постачання	Забезпечити управління якістю та екологією. Стандарти серед постачальників.	Гнучка схема роботи із постачальниками.	Дотримання стандартів постачальниками, дитяча праця, оплата праці, незалежна експертиза.	Можливості та тиск з метою виконання місцевих закупівель.
Директор	Забезпечити виконання природоохоронних вимог і дотримання технологій.	Добробут персоналу. Гнучкий графік праці.	Умови праці, робота з профспілками.	Взаємини з місцевою спільнотою як джерелом робочої сили.
Корпоративний зв'язок	Зв'язок з екологічними НКО: якісне інформування, діалог тощо. Зв'язок із пресою. Забезпечити зрозумілість політики підприємства персоналом, обмін інформацією та успішними прикладами.	Забезпечити зрозумілість політики підприємства персоналом (комунікації в межах підприємства), обмін інформацією та успішними прикладами.	Донести цілі підприємства до акціонерів. Поспільний обмін інформацією, звіт, зворотній зв'язок.	Забезпечити канали зв'язку та діалогу з представниками спільнот, уряду та іншими організаціями.

За галузевою ознакою проблеми менеджменту транспортної сфери, зокрема авіаційної галузі, формують нові екологічні проблеми: глобальне потепління, забруднення повітря, економія палива, альтернативне паливо; безпека повітряних коридорів; технічний стан повітряних суден; умови й організація праці; місцеві спільноти навколо заводів, аеропортів, аеродромів.

**Висновки.** Аналіз стейкхолдер-менеджменту в контексті корпоративної соціальної відповідальності підприємства надає можливість запропонувати класифікацію стейкхолдерів за такими критеріями: приналежність до підприємства; рівнем впливу; соціальною сферою впливу; громадської сферою впливу; економічною сферою впливу; авіаційно-індустріальною та науковою сферами впливу. Перетин нових проблем менеджменту з бізнес-функціями надає нові можливості розвитку підприємства в сучасному соціальному розрізі відповідальності. Визначено взаємні очікування та дії між бізнесом і різними за-

цікавленими групами та сегментами суспільства. Подальше дослідження стейкхолдерів визначає додаткову ефективність роботи підприємства і, як результат, його капіталізацію.

1. *Благов Ю.Е.* Институционализация менеджмента заинтересованных сторон в российских компаниях: проблемы и перспективы использования модели «Арктурус» // Научные доклады НИИ менеджмента СПбГУ.– 2006.– №41(R). – С. 40.

2. *Ефременко Д.* Влияние крупного бизнеса на теорию и практику глобальной экологической политики // Мировая экономика и международные отношения.– 2008.– №11. – С. 61–68.

3. Как заставить социальные инвестиции работать на ваш бизнес. – М.: АККОС, 2007. – 160 с.

4. *Коновалова Л.Н., Корсаков М.И., Якимец В.Н.* Управление социальными программами компании / Под общ. ред. С.Е. Литовченко. – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 152 с.

5. *Кулибина М., Антонов В.* Влияние корпоративной социальной ответственности на бренд и деловую репутацию компании // Маркетинг.– 2008.– №5. – С. 66–76.

6. *Миловидов В.* Корпоративное гражданство как способ «социальной конкуренции» // Корпоративная социальная ответственность и конкурентоспособность. – М., 2004. – С. 11–38.

7. *Самосудов М.В.* Корпоративное управление: Теория корпоративного взаимодействия: Учебный модуль / ГОУВПО Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России. – М.: ВАВТ, 2006. – 331 с.

8. *Симпсон С., Туркин С.* Социальное измерение в бизнесе / При участии Сари Коллиер. – М.: Красная площадь, 2001. – 96 с.

9. *Трунин С.Н., Муратова А.Р.* Социальная ответственность – государства, бизнеса, работников Социальная ответственность как основа развитой рыночной экономики // Российское предпринимательство.– 2009.– №12-1 (декабрь). – С. 18–24.

10. *Шаповал В.М.* Екологічна складова соціальної відповідальності підприємництва // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины: Материалы VI Международной научно-практической конференции (Алушта, 4–6 октября 2007 года). – Симферополь, 2007. – С. 193.

11. ISO 26000 // [www.csjournal.com](http://www.csjournal.com).

Стаття надійшла до редакції 26.01.2012.