

Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами для сталого енергетичного розвитку територіальних утворень

Наведено методологію розроблення Плану взаємодії із зацікавленими сторонами, який є органічною складовою актуального та важливого для українських міст документа – Плану дій зі сталого енергетичного розвитку та клімату. Проаналізовано сучасну ситуацію щодо формування запиту на енергоефективність на рівні органів державної та місцевої влади. Зроблено висновки щодо необхідності формувати запит на енергоефективність «знизу» – від місцевих громад як основних стейкхолдерів підвищення енергоефективності. Розглянуто застосування теорії стейкхолдерів у працях низки зарубіжних та вітчизняних науковців. Особливу увагу приділено критичному аналізу робіт, пов'язаних із стейкхолдер-орієнтованим підходом до енергетичного розвитку на місцевому рівні. Отримані результати досліджень можуть бути використані при розробці стратегічних документів з енергетичної політики на місцевому рівні, при впровадженні за фінансування міжнародних фінансових інституцій інфраструктурних проектів, які зачіпають інтереси різноманітних стейкхолдерів, при позиціонуванні організацій як соціально відповідального бізнесу тощо.

Ключові слова: проект, стейкхолдери, енергетичний розвиток, інфраструктура, План взаємодії.

ТОРМОСОВ Р.Ю.

Эффективное взаимодействие со стейкхолдерами для устойчивого энергетического развития территориальных образований

Приведено методологію розробки Плану взаємодії з заінтересованими сторонами, котрий являється органічною складовою актуального та важливого для українських міст документа – Плану дій по сталому енергетичному розвитку та клімату. Проаналізовано сучасну ситуацію по формуванню запиту на енергоефективність на рівні органів державної та місцевої влади. Зроблено висновки про необхідність формувати запит на енергоефективність «знизу» – від місцевих громад як основних стейкхолдерів підвищення енергоефективності. Розглянуто застосування теорії стейкхолдерів у працях ряду зарубіжних та вітчизняних учених. Особливу увагу приділено критичному аналізу робіт, пов'язаних із стейкхолдер-орієнтованим підходом до енергетичного розвитку на місцевому рівні. Отримані результати досліджень можуть бути використані при розробці стратегічних документів по енергетичній політиці на місцевому рівні, при впровадженні за фінансування міжнародних фінансових інституцій інфраструктурних проектів, які зачіпають інтереси різних стейкхолдерів, при позиціонуванні організацій як соціально відповідального бізнесу та тому подібне.

Ключевые слова: проект, стейкхолдери, энергетическое развитие, инфраструктура, План взаимодействия.

TORMOSOV R.U.

Effective interaction with stakeholders for sustainable energy development of territorial entities

The methodology of preparation of the Stakeholders Engagement Plan – the essential component of the up-to-date and important document for the Ukrainian cities – the Sustainable Energy and Climate Action Plan – is described. The current state of formation of the request for energy efficiency (EE) at national and local authorities level is analyzed. The conclusions on the necessity to form the grassroots request for EE (from local communities as the main stakeholders of enhancing EE) are drawn. The application of the stakeholders theory in the number of research works of foreign and national academics is analyzed. The particular emphasis is put on the critical review of academic papers, applying the stakeholder-oriented approach to energy development at local level. The obtained results of the research may be used within the preparation of the strategic documents on energy policy at

local level, the implementation of IFI-funded infrastructure projects, aimed at various stakeholders, the building of socially responsible images of businesses, etc.

Keywords: *project; stealth players; energy development; infrastructure; Interaction plan.*

Постановка проблеми. Упродовж останніх років Україна впевнено крокує до енергонезалежності. Держава приділяє безпрецедентну увагу підвищенню енергоефективності та реформуванню житлово-комунального господарства. Прийнято низку важливих законодавчих та нормативно-правових актів, зокрема Закони України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку», «Про комерційний облік теплової енергії та водопостачання», «Про житлово-комунальні послуги», «Про енергетичну ефективність будівель». Розроблені та активно впроваджуються національні стратегічні документи щодо енергоефективності та чистої енергії, в т. ч. «Енергетична стратегія України до 2035 року», «План пріоритетних дій уряду до 2020 року», Національний план дій з енергоефективності на період до 2020 року; Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2020 року тощо.

Діють як урядові, так і місцеві програми зі сприяння населенню у впровадженні енергоефективних заходів шляхом часткової компенсації сум отриманих на це кредитів. Програму з енергоефективності (відому в народі як «теплі кредити»), що відшкодовує 20–35% суми кредиту для ОСББ, ЖБК та мешканців приватних будинків¹ і користується значним попитом, уряд передбачає в подальшому поширити й на бізнес. Активно працює програма IQ energy з компенсацією 35% суми кредиту за рахунок коштів Європейського банку реконструкції та розвитку. Швидкими темпами йде підготовка до повноцінного запуску Фонду енергоефективності, яка має бути завершена до кінця цього року. Все це свідчить, що неабиякий запит на енергоефективність «зверху» – є.

Водночас необхідним є формування запиту на енергоефективність «знизу» – від місцевих громад. Розуміючи це, українські міста не стоять осторонь – вони активно долучаються до так званої «Угоди мерів» (Covenant of Mayors) в рамках Європейської Директиви 20–20–20. Угода Мерів охоплює місцеві та регіональні органи влади, які беруть на себе добровільні зобов'язання підвищувати енергоефективність та нарощува-

ти використання відновлювальних джерел енергії на своїх територіях.

Щоб досягти цієї мети, територіальні утворення розробляють Плани дій зі сталого енергетичного розвитку та клімату (ПДСЕРК). ПДСЕРК – це основний стратегічний документ міста із впровадження заходів, які дозволять скоротити споживання викопних енергоресурсів та впроваджувати альтернативні джерела енергії, і як наслідок, зменшити викиди у довкілля шкідливих речовин, поліпшуючи екологічний стан міста. Близько 30 ПДСЕРК розроблено та прийнято на сесіях міських рад великих та малих міст-партнерів Проекту USAID «Муніципальна енергетична реформа в Україні». За керівництва та безпосередньої участі автора розроблено такі Плани дій для Вінниці, Луцька, Чернігова, Хмельницького, Покровська, Рубіжного, Мирнограда, Білгорода-Дністровського, Ізмаїла.

Проте навіть дуже гарні, реалістичні та виважені плани можуть так і залишитися на папері, якщо їх не підтримають люди. Тому важливою складовою міського або регіонального енергетичного плану є План взаємодії із зацікавленими сторонами (ПВЗС). В основу ПВЗС покладено аналіз зацікавлених сторін (стейкхолдерів), якому ми приділимо увагу в подальшому викладенні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Одним із перших ідей врахування інтересів зацікавлених сторін в управлінні компаніями сформулював відомий економіст Р. Фрімен у 1984 р. У його монографії «Стратегічне управління: роль зацікавлених сторін» [1] наводиться визначення зацікавлених сторін, надано їх спрощений перелік та схематичне зображення. За Р. Фріменом, стейкхолдери – це «будь-які індивідууми, групи або організації, які чинять істотний вплив на рішення, що приймаються фірмою, та/ ,або можуть опинитись під впливом цих рішень».

Теорію стейкхолдерів пізніше розвинули зарубіжні вчені, зокрема: М. Кларксон [2], Й. Селандер [3] та інші. У Великобританії розроблено Стандарт AA 1000 SES «Стандарт взаємодії з зацікавленими сторонами» (Stakeholder Engagement Standard) [4] щодо управління процесом діалогу та налагодження співробітництва із зацікавленими сторонами. За міжнародним стандартом

¹ З квітня 2018 р. жителям багатоквартирних будинків такі кредити не видають (<https://finance.ua/cre-dits/chtotakoe-teplyy-kredit>).

соціальної відповідальності ISO 26000 термін «стейкхолдери» трактується як «окремі особи або групи осіб, котрі мають інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації» [5].

Українські науковці К.А. Мамонов [6], Т.В. Момот, І.О. Філатова, О.О. Конопліна [7] застосовують стейкхолдер-орієнтований підхід до управління процесами та об'єктами в різних сферах. А.О. Левицький [8] досліджував узгодження інтересів зацікавлених сторін при реалізації соціальних проектів.

Серед наукових праць, що стосуються взаємодії із зацікавленими сторонами підприємств житлово-комунального господарства (ЖКГ) у своїй поточній діяльності або під час впровадження ними інвестиційних проектів, слід відмітити роботу [9], що виконана в рамках проекту Світового банку низкою іноземних та українських фахівців. У ній, з-поміж іншого, проведено ідентифікацію та аналіз зацікавлених сторін у покращенні прозорості та підзвітності в секторі водопостачання та водовідведення. Для виявлення потенційних провідників та/або джерел спротиву підвищенню прозорості в секторі водопостачання порівняно спроможність зацікавлених сторін ініціювати зміни у цьому секторі зі стимулами та особистою зацікавленістю кожного суб'єкта. Розроблено карту готовності до реформ та потужності зацікавлених сторін.

Оскільки тематика нашої статті пов'язана із енергоефективним плануванням на місцевому рівні, то варто проаналізувати праці, в яких йдеться про зацікавлених у впровадженні проектів з енергозбереження сторін. Зокрема, у дисертаційній роботі І.І. Степаненко [10] розглядаються стейкхолдери енергозбереження у житловому секторі та визначаються їх ролі й мотивація у процесі енергоефективної модернізації житла. У роботі В.Б. Горбань [11] обґрунтовується застосування стейкхолдер-орієнтованого підходу при удосконаленні процесу управління сталим енергоефективним розвитком на місцевому рівні. Проте дослідження має більш теоретичний характер. Зокрема, запропонована класифікація стейкхолдерів у розрізі 18 типологічних ознак є занадто детальною, і її застосування на практиці видається не зовсім доцільним. Карта стейкхолдерів місцевого рівня у сфері сталого енергоефективного розвитку складена на базі лише якісних характеристик рівня їхнього впливу й інтересу (високий, середній, низький). Але застосування кількісно-

го виміру цих рівнів могло б дати більш наочну та точну картину. Серед основних різновидів зацікавлених сторін (ЗС) місцевого рівня у сфері сталого енергоефективного розвитку ідентифікована ЗС «Власники і співвласники житлових будівель». Тобто така зацікавлена сторона як ОСББ, не виділена окремо. Наразі майже 30 тис. ОСББ в Україні стають рушіями підвищення енергоефективності у ЖКГ, тому ОСББ сьогодні є важливим у плані взаємодії стейкхолдером.

Формулювання цілей статті. Сьогодні міста потребують практичних рекомендацій із налагодження ефективної взаємодії із основними зацікавленими сторонами для отримання громадської підтримки впровадження ПДСЕРК. Відповідно метою статті є розгляд методології та прикладних аспектів розроблення ПВЗС із наданням рекомендацій щодо організації взаємодії із зацікавленими сторонами для підвищення ефективності енергетичної політики та сталого розвитку міст України.

Виклад основного матеріалу. Наведемо основні поняття та підходи методології, за якою розроблений ПВЗС.

Взаємодія — це процес впливу людей і груп один на одного, в якому кожна дія обумовлена як попередньою дією, так і очікуваним результатом із боку іншого. Отже, взаємодія являє собою різновид дії, відмінною рисою якої є спрямованість на інших людей.

Види соціальної взаємодії визначають за кількістю суб'єктів взаємодії: між двома індивідами (міжособистісна взаємодія), між індивідом і групою, між групами (міжгрупова взаємодія).

ПВЗС для ПДСЕРК передбачає всі зазначені види взаємодії: зокрема, консультації спеціалістів із розроблення Пдану дій із представниками громадськості — приклад групової взаємодії; виступ представників розробника ПДСЕРК із презентацією його основних положень на громадському слуханні — це взаємодія між індивідом та групою, а особисті зустрічі з окремими громадянами, зацікавленими у впровадженні ПДСЕРК, є прикладом міжособистісної взаємодії.

Взаємодія може бути у формі кооперації, тобто співробітництва для вирішення спільного завдання; конкуренції, яка супроводжується індивідуальною або груповою боротьбою або конфлікту, явного чи прихованого. Під час впровадження ПДСЕРК, як спільного завдання для зацікавлених

РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

сторін, взаємодія має буде відбуватися у форми кооперації, тобто співробітництва.

Зацікавлена сторона (стейкхолдер) – це особа або група осіб, від яких залежить позитивний або негативний результат упровадження ПДСЕРК; це ті, хто зацікавлений у позитивних результатах, керує ним, може на нього впливати, а також ті, на кого можуть вплинути (позитивно або негативно) результати впровадження ПДСЕРК.

Іншими словами, зацікавлені сторони – це ті, інтереси яких зачіпає/порушує впровадження ПДСЕРК (особи, групи осіб, які перебувають у зоні безпосереднього впливу ПДСЕРК, фактично – го чи потенційного, позитивного або негативно – го), та/або визначені як найбільш сприйнятливі до змін, пов'язаних із реалізацією ПДСЕРК.

Вразливі групи – особи, які можуть опинитися в більш несприятливій ситуації порівняно з іншими групами громадськості через своє вразливе становище.

Інші зацікавлені сторони – особи/групи/організації, які можуть не відчувати на собі безпосередніх впливів від упровадження ПДСЕРК, але, тим не менш, вважають, що їхні інтереси можуть бути тим чи іншим чином порушені ним, та/або вони здатні вплинути на реалізацію ПДСЕРК будь-яким чином.

Аналіз зацікавлених сторін складається з:

- 1) ідентифікації зацікавлених сторін (ЗС);
- 2) оцінки рівня зацікавленості кожної ЗС;
- 3) оцінки рівня впливовості кожної ЗС;
- 4) визначення значущості для успішної реалізації ПДСЕРК різних ЗС на основі аналізу зацікавленості та впливовості;

5) стратегії залучення основних ЗС до впровадження ПДСЕРК.

Для ідентифікації зацікавлених сторін необхідно відповісти на такі запитання:

1. Хто імовірно отримає користь від реалізації ПДСЕРК?

2. На кого його впровадження може вплинути негативно?

3. Хто є прихильниками впровадження ПДСЕРК?

4. Хто є противниками?

5. Чи є байдужі або нейтральні ЗС?

Відповіді на ці запитання дадуть змогу визначити не лише весь спектр ЗС, але і їхнє «забарвлення» (позитивне, негативне чи нейтральне).

Негативні зацікавлені сторони можуть створювати бар'єри для впровадження ПДСЕРК. Підтримка позитивних зацікавлених сторін допоможе подолати педДСЕРКони, зменшити ризики та отримати очікувані результати. Байдужі або так зване «болото» (групи, які не зацікавлені, не вірять у позитивний результат, проте не є і супротивниками) можуть «гамувати» ініціативи, які будуть тонути в них, як у болоті (рис. 1).

Оцінка рівня зацікавленості ЗС. Для кожної зацікавленої сторони визначаються найбільш вагомі причини її зацікавленості (позитивної і негативної) і оцінюється рівень її зацікавленості.

При оцінці рівня зацікавленості для кожної ЗС враховуються:

- очікування від упровадження ПДСЕРК (позитивні і негативні);
- побоювання, пов'язані з реалізацією ПДСЕРК;
- впевненість у здійсненності ПДСЕРК;
- глибина розуміння проблем енергоефективності, екології та інших, із вирішенням яких пов'язане втілення ПДСЕРК.

Рівень зацікавленості кожної ЗС оцінюється за чотирибальною шкалою (від 0 до 4 балів):

0 – відсутність зацікавленості;

1 – низький рівень;

2 – середній рівень;

Негативні зацікавлені сторони	• Негативні зацікавлені сторони можуть перешкодити здійсненню ПДСЕРК
Позитивні зацікавлені сторони	• Підтримка позитивних зацікавлених сторін допоможе подолати перешкоди в ході реалізації ПДСЕРК
Байдужі зацікавлені сторони	• Байдужі можуть гамувати всі ініціативи, зводячи їх нанівець

Рисунок 1. Класифікація ЗС за ставленням до впровадження ПДСЕРК



Рисунок 2. Критерії оцінювання рівня впливовості зацікавленої сторони

3 – високий рівень;

4 – дуже високий рівень.

Оцінка рівня впливовості ЗС. Рівень впливовості є більш складною характеристикою зацікавленої сторони, ніж рівень зацікавленості. Рівень впливовості визначається як середнє арифметичне значення балів за п'ятьма критеріями (рис. 2).

Кожен критерій впливовості також оцінюється від 0 до 4 балів:

0 – відсутність впливовості;

1 – низький рівень;

2 – середній рівень;

3 – високий рівень;

4 – дуже високий рівень.

Визначення значущості зацікавлених сторін.

На основі оцінок рівня зацікавленості та рівня впливовості складається бальна таблиця ЗС, будуються графік та карта (матриця) зацікавлених сторін.

Для побудови карти ЗС простір розбивається на 4 квадранти. По вертикалі відкладається рівень зацікавленості (від 0 до 4 балів), а по горизонталі – впливовості (від 0 до 4 балів). ЗС розташовуються у квадрантах матриці відповідно до отриманих оцінок.

Аналіз карти стейкхолдерів уможливує зрозуміти, з якими зацікавленими сторонами і яким чином треба працювати для їхнього залучення до впровадження ПДСЕРК.

Основними для успішного впровадження ПДСЕРК є зацікавлені та впливові ЗС; незацікавлені, але впливові; та зацікавлені, але не впливові.

Стратегія залучення основних ЗС до впровадження ПДСЕРК.

Для основних зацікавлених сторін формується конкретний перелік заходів щодо взаємодії. Стратегія відносин визначається відповідно до зацікавленості та впливу кожної зі сторін на впровадження ПДСЕРК.

Для незацікавлених, але впливових ЗС необхідно підвищувати рівень їхньої зацікавленості через покращення поінформованості щодо переваг ПДСЕРК, збільшення впевненості у його здійсненості та формування лояльності до його впровадження.

Для зацікавлених, але не впливових потрібно підвищувати їхній статус та авторитетність, сприяти отриманню ними знань та інформації щодо ПДСЕРК тощо.

За усталеною методологією аналізу зацікавлених сторін, незацікавленим та не впливовим сторонам в умовах обмежених фінансових та часових ресурсів можна не приділяти значної уваги. Проте ситуація, особливо в умовах сьогодення, може швидко мінятися. Незацікавлені та не впливові на теперішній час сторони можуть стати рушійною силою суспільного життя у найближчому майбутньому. Якщо таким ЗС зовсім не приділяти уваги, то, у випадку підвищення рівня їхньої впливовості, ці ЗС буде важко зацікавити питаннями впровадження ПДСЕРК, оскільки раніше вони про це знали дуже мало, або взагалі нічого.

Тому, по-перше, варто застосовувати стратегію «Інформувати» для усіх стейкхолдерів, а по-

РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

друге, щорічно переглядати реєстр ЗС та проводити їх аналіз.

План взаємодії із зацікавленими у впровадженні ПДСЕРК сторонами складається з таких розділів:

1. Вступ.
2. Стислий опис ОМС та ПДСЕРК.
3. Законодавча база та вимоги щодо розкриття інформації.
4. Ідентифікація зацікавлених сторін.
5. Огляд попередньої практики взаємодії із зацікавленими сторонами.
6. Аналіз зацікавлених сторін.
7. Оприлюднення інформації та взаємодія із зацікавленими сторонами.
8. Механізм розгляду скарг і звернень.
9. Моніторинг та звітність Плану взаємодії із зацікавленими сторонами.
10. Комунікаційний план як складова Плану взаємодії із ЗС.

Зупинимось на викладенні окремих пунктів ПВЗС.

У вступі налається інформація щодо цілей та завдань Плану взаємодії із зацікавленими сторонами, який є знаряддям відкритого діалогу з ними. Документ містить опис методів взаємодії із ЗС з урахуванням їхніх очікувань та інтересів, способів і періодичності розкриття інформації про реалізацію ПДСЕРК, процедури розгляду скарг та звернень тощо.

План взаємодії із зацікавленими сторонами розробляється з метою встановлення ефективної платформи для продуктивної взаємодії з населенням та іншими зацікавленими сторонами, вразливими до дії ПДСЕРК, протягом усього його життєвого циклу.

ПВЗС враховує найкращий міжнародний досвід щодо розкриття інформації та визначає загальні принципи взаємодії.

При описі законодавчої бази та вимог щодо розкриття інформації варто згадати про Закон України «Про особливості доступу до інформації у сферах постачання електричної енергії, природного газу, тепlopостачання, централізованого постачання гарячої води, централізованого питного водопостачання та водовідведення» від 10 грудня 2015 року № 887–VIII (чинний з 5.03.2016 року), який визначає, що доступ споживачів до інформації забезпечується:

- державними органами, органами місцевого самоврядування, до повноважень яких віднесено встановлення цін/тарифів у сферах постачання

електричної енергії, природного газу, тепlopостачання, централізованого постачання гарячої води, централізованого питного водопостачання та водовідведення шляхом її розміщення на своїх офіційних веб-сайтах у мережі Інтернет, у засобах масової інформації;

- суб'єктами господарювання (СГ), що провадять діяльність у зазначених сферах шляхом її розміщення на своїх офіційних веб-сайтах у мережі Інтернет (за наявності) та на інформаційних стендах, що розміщуються в абонентських відділах таких суб'єктів господарювання.

У ст. 1 цього Закону зазначається, що інвестиційні програми ліцензіатів та джерела їхнього фінансування, залучені кредити та їх цільове призначення, звіти про виконання затверджених інвестиційних програм, заходи з енергозбереження, державні цільові та інші програми з енергозбереження також мають бути доступними споживачам.

Вимоги європейських фінансових інституцій полягають у тому, що взаємодія із зацікавленими і вразливими сторонами повинна починатися на ранніх етапах розробки будь-якого плану чи проекту і тривати протягом усього терміну його реалізації.

Основними принципами взаємодії із зацікавленими сторонами є:

- діалог із ЗС, як один із найважливіших аспектів ділової практики і громадянської відповідальності бізнесу та один з інструментів підвищення якості проектів;

- здійснення взаємодії на постійній основі: i) оприлюднення відповідної інформації; ii) змістовні консультації із ЗС, що потенційно підпадають під вплив проекту; iii) наявність процедури або механізму, що дозволяє населенню подавати зауваження чи скарги;

- систематична ідентифікація ЗС;
- приділення особливої уваги населенню і вразливим групам, які можуть в особливому ступені підпадати під вплив проекту;

- залучення вразливих і зацікавлених сторін до процесу обговорення без маніпуляцій, втручання, примусу або залякування, на основі своєчасної, зрозумілої і доступної інформації, в культурно прийнятній формі.

Якщо говорити про огляд попередньої практики взаємодії із громадськістю ініціаторів розроблення та впровадження ПДСЕРК, то треба звернути увагу на такі інструменти:

1. Консультації з громадськістю.
2. Громадська експертиза.
3. Громадські ради, створені при міськвиконкомах
4. Органи самоорганізації населення.

Моніторинг і звітність виконання ПВЗС вимагають визначення низки індикаторів, якими можуть бути:

- кількість зацікавлених сторін, включених до реєстру зацікавлених сторін;
- кількість зустрічей різних типів (громадські слухання, семінари, наради, особисті зустрічі з місцевими лідерами, і т.п.), проведених для кожної категорії зацікавлених сторін і число учасників;
- кількість публікацій щодо ПДСЕРК у місцевих, регіональних і національних ЗМІ;
- кількість пропозицій і рекомендацій, отриманих містом із використанням різних механізмів зворотного зв'язку тощо.

Для налагодження взаємодії потрібен час. Довіра, взаємна повага, взаєморозуміння – нематеріальні активи, розвиток і зростання яких залежать від спільних зусиль. Налагодження взаємодії на ранніх стадіях розроблення та впровадження ПДСЕРК дає можливість вплинути на громадську думку і з самого початку задати доброзичливий тон у діалозі із зацікавленими сторонами. Взаємодія із ЗС на ранніх стадіях – це засіб виявлення потенційних проблем і ризиків.

Список використаних джерел

1. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
2. Clarkson M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. P. 92–117.
3. Селандер Й. Управление заинтересованными группами [Электронный ресурс] / Й. Селандер // Менеджер по персоналу. – 2008. – №3. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=845>
4. AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard) // AccountAbility. URL: www.accountability.org.uk
5. ISO 26000 (Social Responsibility). URL: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/iso26000.htm>
6. Мамонов К. А. Стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств: монографія. Харків: ХНАМГ, 2012. – 249 с.
7. Момот Т. В., Філатова І. О., Конопліна О. О. Стейкхолдер-орієнтований підхід до забезпечення фінан-

сово-економічної безпеки підприємств: теоретико-методичні засади впровадження. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 8. – С. 36–44.

8. 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.

9. T. Sulukhia, S. Georgieva, A. Danilenko, O. Babak, K. Safiulina. Ukraine: Demand For Good Governance In The Water Sector. World Bank. 2013.

10. Степаненко І.І. Організаційно-економічний механізм інвестування енергоефективної реконструкції житла підприємствами будівельного комплексу : дис. ... кандидата екон. наук : 08.00.04 / Степаненко Інґа Ігорівна. – К., 2013. – 223 с.

11. Горбань В.Б. Управління сталим енергоефективним розвитком на місцевому рівні: стейкхолдер-орієнтований підхід. Проблеми економіки. 2016. № 4. – С.47–55.

References

1. Freeman, R.E. (1984), Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
2. Clarkson, M.B.E. (1995), «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance», *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 92–117.
3. Selander, J. (2008), Management of interest groups [Electronic resource]. *Human Resources Manager*. Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=845>
4. AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard) // AccountAbility. URL: www.accountability.org.uk
5. ISO 26000 (Social Responsibility). URL: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/iso26000.htm>
6. Mamonov, K.A. (2012), Stejkkholderno-oriientovanyj pidkhid v upravlinni kapitalom brendu budivelnih korporativnih pidpriemstv [Stekholder-oriented approach to capital management of the brand of construction corporate enterprises: monograph], KSAME, Kharkiv, Ukraine.
7. Momot, T.V. Filatova, I.O. and Konoplina, O.O. (2015), «Stekholder-oriented approach to ensuring the financial and economic security of enterprises: theoretical and methodical principles of implementation. Actual problems of the economy», *Stejkkholder-oriientovanyj pidkhid do zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv: teoretyko-metodychni zasady vprovadzhennia. Aktual'ni problemy ekonomiky*, no. 8, pp. 36 – 44.

8. Levyts'kyj, A.O. (2013), «Harmonization of interests of interested parties in the implementation of social projects: analysis of the problem field. Actual problems of public administration», Uzghodzhennia interesiv zatsikavlenykh storin pry realizatsii sotsial'nykh proektiv: analiz problemnoho polia. Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia, vol. 2 (54), pp. 77 – 80.

9. Sulukhia T., Georgieva S., Danilenko A., Babak O., and Safiulina K. (2013), «Ukraine: Demand For Good Governance In The Water Sector. World Bank».

10. Stepanenko, I.I. (2013), «Organizational and Economic Mechanism for Investing in the Energy Efficient Reconstruction of Housing by Enterprises of the Construction Complex», Abstract of Ph.D. dissertation, economics and enterprise management, Kyiv, Ukraine.

11. Horban', V.B. (2016), «Managing Sustainable Energy Efficient Development at the Local Level: Stakeholder-Oriented Approach. Problems of the economy», Upravlinnia stalym enerhoefektyvnyym rozvytkom na

mistsevomu rivni: stejkkholder-orientovanyj pidkhid. Problemy ekonomiky, no. 4, pp. 47 – 55.

Дані про автора

Тормосов Руслан Юрійович,

к.е.н., доцент, виконавчий директор, Всеукраїнська благодійна організація «Інститут місцевого розвитку»

Данные об авторе

Тормосов Руслан Юрьевич,

к.э.н., доцент, исполнительный директор, Всеукраинская благотворительная организация «Институт местного развития»

Data about the author

Ruslan Tormosov,

PhD, Associate Professor, Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture

МАЛАХІВСЬКА Г.В.

Особливості комплексного управління лояльністю клієнтів авіакомпаній в системі сталих взаємовідносин на засадах соціально-відповідального маркетингу

Предмет дослідження – методи та підходи до комплексного управління лояльністю клієнтів авіакомпаній в системі сталих взаємовідносин на засадах соціально-відповідального маркетингу

Мета статті – розробка теоретико-методичного підходу до управління лояльністю клієнта на основі соціально-відповідального маркетингу з урахуванням особливостей функціонування CRM-систем в авіації.

Методологія проведення роботи – положення теорії маркетингу та маркетингової діяльності підприємства, проблеми формування маркетингових стратегій сучасних підприємств, а також питання їх реалізації.

Результати роботи – концептуальним базисом сучасного підходу до управління клієнтами запропоновано формування CRM авіакомпанії на засадах соціальної відповідальності, яка має передбачати її функціонування як в режимі сталого зростання взаємовідносин з клієнтами, так і відтоку клієнтів у випадку нестійкості взаємовідносин до флуктуацій. Цей підхід реалізує сучасні теоретичні погляди у відповідності до вимог комплексності управління лояльністю та сучасних моделей життєвого циклу клієнта з урахуванням моделі «дірявого відра». Крім того, на засадах системного підходу, розроблено модель стратегічної структури CRM в авіакомпанії на принципах соціальної відповідальності та запропоновано відповідний алгоритм впровадження такої CRM в діяльність авіакомпанії.

Висновки – обґрунтовано та запропоновано підхід до управління лояльністю клієнтів авіакомпаній на засадах СВМ, що враховує специфіку авіаперевезень та спрямована на підвищення ефективності роботи авіакомпанії загалом. З метою активізації конкурентного потенціалу авіакомпанії запропонований алгоритм впровадження системи взаємовідносин з клієнтом в авіакомпанію, як інструменту маркетингових комунікацій, що поліпшить взаємозв'язок між авіакомпанією і існуючими клієнтами, що сприятиме їх утриманню та залученню нових пасажирів, дозволить створювати прогнози стосовно подальших побажань клієнта стосовно сервісу, маршрутів, перехресних продажів.