

**ВИЗНАЧЕННЯ ЗНАЧИМОСТІ ГРУП ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН ТА ЗАПИТІВ  
ДЛЯ АЕРОПОРТІВ**

У статті розкрито сутність методики визначення значимості груп зацікавлених сторін аеропорту та їхніх запитів. Ключові слова: групи зацікавлених сторін, стейкхолдери, аеропорт, метод парних порівнянь, метод аналізу ієрархій.

В статті раскрыто сущность методики определения значимости групп заинтересованных сторон аэропорта и их запросов. Ключевые слова: группы заинтересованных сторон, стейкхолдеры, аэропорт, метод парных сравнений, метод анализа иерархий.

The essence of an approach to definition of airport's groups of interested parties and their requirements importance is considered in this article. Key words: groups of interested parties, stakeholders, airport, method of paired comparisons, hierarchy analysis method.

**Постановка проблеми.** Глобалізація економіки, світова фінансова криза та високі міжнародні вимоги до якості аеропортових послуг призвели до підвищення конкуренції на ринку авіатранспортних перевезень за ресурси та споживача. В той же час, пріоритет задач забезпечення фінансової стабільності в системі цілей аеропортів за недостатньої уваги до потреб суспільства призвів до загрозливого нарощування асиметрії між потребами груп зовнішнього (державна, споживачі, асистуючі компанії, постачальники, концесіонери, інвестори, міжнародні організації) та внутрішнього (власники, менеджмент, співробітники) оточення та здатністю аеропортів їх задовольнити. Разом з тим саме у взаємовідносинах з цими групами, що є джерелом необхідних для аеропорту ресурсів, криються стійкі конкурентні переваги сучасних аеропортів, а здатність аеропорту задовольняти запити зацікавлених сторін стає головною умовою його існування. Все це викликає необхідність розгляду діяльності аеропортів з позицій теорії зацікавлених сторін (теорії стейкхолдерів), зокрема актуальним є розкриття сутності методики визначення значимості груп зацікавлених сторін та їхніх запитів для аеропорту

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Запропоновану у даній статті методику визначення значимості груп зацікавлених сторін та їхніх запитів можна розглядати як продовження наукових розробок таких вчених як: М. Додд, Г. Саймон, Р. Е. Фрімен [1], Ю. С. Благов, М. Дженсен, Т. Джонс, Т. Дональдсон [2], М. Кларксон, Г. Б. Клейнер, А. Керрол, Р. Мітчел, Дж. Пост, Л. Престон, С. Сакс, Дж. Фрумен, К. С. Солодухін [3], І. Б. Гурков, М. А. Петров [4], М. С. Рахманова [5] та ін.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Маючи загальновизначу теоретичну та практичну значимість, теорія зацікавлених сторін характеризується бідністю інструментальної складової, що ускладнює розробку методології стратегічного управління аеропортом на

основі теорії зацікавлених сторін і доводить актуальність проведення подальших досліджень у даному напрямку.

**Мета статті** полягає у розкритті сутності методики визначення значимості груп зацікавлених сторін аеропорту та їхніх запитів.

**Виклад основного матеріалу.** Аеропорт є яскравим прикладом стейкхолдер-організації, оскільки може бути виділено як мінімум дев'ять груп зацікавлених сторін, критично важливих з точки зору довгострокового ефективного функціонування аеропорту. У даному випадку теорія стейкхолдерів звужена до розгляду лише тих груп зацікавлених сторін, які є джерелом необхідних ресурсів для аеропорту та які можуть якимось чином впливати на діяльність аеропорту. До основних стейкхолдерів аеропорту слід віднести державу, власників, менеджмент, персонал, споживачів, асистуючі компанії, постачальників, концесіонерів, інвесторів та міжнародні організації.

Дослідження економічного потенціалу аеропортів України виявило, що на етапі визначення цілей процесу стратегічного управління діяльністю аеропортів відбувається підміна загальних цілей аеропорту цілями та інтересами лише однієї зацікавленої сторони – як правило, менеджменту, і як наслідок – перерозподіл ресурсів на користь даного суб'єкта. Тобто менеджмент, як привило, є ключовою зацікавленою стороною, на інтересах якої будується стратегія розвитку аеропорту.

Враховуючи, що аеропорт є підприємством загальнодержавного значення та важливою соціально-економічною ланкою, яка робить значний внесок у загальний рівень конкурентоспроможності країни, задоволення інтересів однієї з груп зацікавлених сторін аеропорту, наприклад, такої як менеджмент, є неможливим. Тому, з одного боку, задоволення інтересів зацікавлених у функціонуванні аеропорту груп є пріоритетною задачею управління економічною діяльністю аеропорту, а з іншого – вміле лавірування між інтересами багатьох стейкхолдерів може стати інструментом для досягнення стратегічних цілей розвитку.

Розгляд зацікавлених сторін як партнерів стейкхолдер-організації дозволив розробити методику визначення значимості груп зацікавлених сторін аеропорту та їхніх запитів, в основі якої лежить метод парних порівнянь та метод аналізу ієрархій [6] (рис. 1.). Запропонований методичний підхід складається з наступних етапів:

1. Визначення значимості таких критеріїв оцінки стейкхолдерів для аеропорту як: влада стейкхолдера, ступінь залежності аеропорту від ресурсів стейкхолдера, задоволеність аеропорту якістю ресурсів, що надає стейкхолдер, а також рівень конкуренції на ринку товарів та послуг, що надає стейкхолдер.

2. Порівняння стейкхолдерів за кожним із визначених критеріїв.

3. Оцінка загальної значимості кожного стейкхолдера для аеропорту.

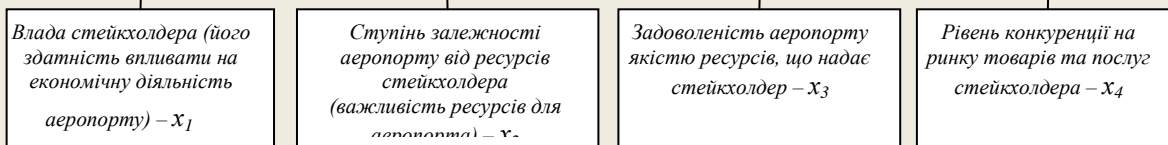
4. Визначення пріоритетності таких критеріїв оцінки значимості

# МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ЗНАЧИМОСТІ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ТА ЇХНІХ ЗАПИТІВ ДЛЯ АЕРОПОРТУ

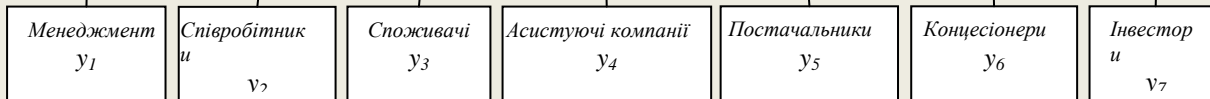
## 1 етап – Оцінка значимості стейкхолдерів для аеропорту

Мета

Оцінка значимості стейкхолдерів



Критерії



Стейкхолдери

### 1. Визначення значимості критеріїв оцінки стейкхолдерів

- На основі попарного порівняння експертами критеріїв оцінки стейкхолдерів отримасмо матрицю порівнянь:

$$X = \begin{pmatrix} 1 & x_{12} & x_{13} & x_{14} \\ x_{12} & 1 & x_{23} & x_{24} \\ x_{13} & x_{23} & 1 & x_{34} \\ x_{14} & x_{24} & x_{34} & 1 \end{pmatrix}, \quad X = (x_{ij}), \quad (i, j = 1, 2, 3, 4)$$

- Нормалізуємо стовбці (поділимо елементи кожного стовця на суму елементів цього стовця):  $x_{ij} / \sum_{i=1}^4 x_{ij}$

- Усереднимо за нормалізованими стовпцями (поділимо суму елементів кожного рядка на число елементів рядка):  $\frac{\sum_{j=1}^4 x_{ij}}{\sum_{i=1}^4 \sum_{j=1}^4 x_{ij}}$  та отримасмо вектор-

стовбець пріоритетів

$$(\omega_{x_i}) = \begin{pmatrix} \omega_{x_1} \\ \omega_{x_2} \\ \omega_{x_3} \\ \omega_{x_4} \end{pmatrix}, \quad i=1,2,3,4$$

- Перевіримо коректність розрахунків: знаходимо максимальне власне значення матриці:

$$(\lambda_{\max}): \lambda_{\max} = \frac{\sum_{i=1}^4 (x\omega_i / \omega_{x_i})}{n}, \quad n=4$$

$(x\omega_i) = (x_{ij}) \times (\omega_{x_j})$  Знаходимо індекс узгодженості:

$IY = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$ ; Знайдемо відношення узгодженості:  $BY = IY / BI$ , де  $BI$  – випадковий індекс (табличне значення). Допустимим є  $BY \leq 0,10$

## МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ЗНАЧИМОСТІ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ТА ЇХНІХ ЗАПИТІВ ДЛЯ АЕРОПОРТУ

### I етап – Оцінка значимості стейкхолдерів для аеропорту

#### 2. Порівняння стейкхолдерів за кожним із критеріїв

- на основі попарного порівняння визначимо значимість кожного стейкхолдера  $y_k$  за кожним із критеріїв  $x_i$  за наступною формулою:

$$\omega_{y_k}^{x_i} = \frac{\sum_{l=1}^7 (y_{kl} / \sum_{k=1}^7 y_{kl})}{7}, \text{ де } \omega_{y_k}^{x_i} - \text{значимість } k\text{-ого стейкхолдера}$$

за  $i$ -тим критерієм;  $k$  – номер рядка матриці парних порівнянь,  $l$  – номер стовпця матриці ( $k, l = 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7$ );

- перевіряємо коректність розрахунків аналогічно п. 1. даного етапу

#### 3. Оцінка значимості кожного стейкхолдера для аеропорту

$$\omega_{y_k} = \sum_{i=1}^4 \omega_{y_k}^{x_i} \times \omega_{x_i}, \quad \sum_{k=1}^7 \omega_{y_k} = 1,$$

де  $\omega_{y_k}$  - значимість  $k$ -ого стейкхолдера для аеропорту;

### II етап – Оцінка значимості запитів стейкхолдерів для аеропорту

Мета

Оцінка значимості запитів стейкхолдерів

Критерії

Ступінь сприяння запиту досягненню стратегічних цілей аеропорту –  $z_1$

Економічний ефект від реалізації запиту –  $z_2$

Динамізм запитів  
 $z_3$

Легітимність запитів –  $z_4$

Запити стейкхолдерів

$a_1$

$a_2$

$a_3$

$a_4$

$a_5$

...

$a_m$

## МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ЗНАЧИМОСТІ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ТА ЇХНІХ ЗАПИТІВ ДЛЯ АЕРОПОРТУ

### II етап – Оцінка значимості запитів стейкхолдерів для аеропорту

#### 1. Визначення пріоритетності критеріїв оцінки значимості запитів стейкхолдерів

На основі попарного порівняння визначимо значимість критеріїв оцінки запитів стейкхолдерів ( $\omega_{z_t}$ ):

$$\omega_{z_t} = \frac{\sum_{s=1}^4 (z_{ts} / \sum_{t=1}^4 z_{ts})}{4}, \text{ де } t - \text{ номер рядка матриці парних}$$

порівнянь,  $s$  – номер стовця матриці ( $t, s = 1, 2, 3, 4$ );

- Перевіряємо коректність розрахунків.

#### 2. Порівняння запитів за кожним із критеріїв

- На основі попарного порівняння визначимо значимість кожного запиту  $a_u$  за кожним із критеріїв  $z_t$  за формулою:

$$\omega_{a_u}^{z_t} = \frac{\sum_{q=1}^m (a_{uq} / \sum_{u=1}^m a_{uq})}{m}, \text{ де } u - \text{ номер рядка матриці}$$

парних порівнянь,  $q$  – номер стовця матриці ( $u, q = 1, 2, \dots, m$ );

- Перевіряємо коректність розрахунків.

#### 3. Оцінка значимості запитів для аеропорту, враховуючи значимість критеріїв

$$\omega_{a_u}^z = \sum_{t=1}^4 \omega_{a_u}^{z_t} \times \omega_{z_t}, \quad \sum_{u=1}^m \omega_{a_u}^z = 1,$$

де  $\omega_{a_u}^z$  - значимість  $a$ -запиту, враховуючи значимість критеріїв.

#### 4. Загальна оцінка значимості запитів стейкхолдерів для аеропорту

$$\omega_{a_u} = \frac{\omega_{y_k} \times \omega_{a_u}^z}{\sum_{u=1}^m \omega_{y_k} \times \omega_{a_u}^z}, \quad \sum_{u=1}^m \omega_{a_u} = 1,$$

де  $\omega_{a_u}$  - значимість  $a$ -запиту для аеропорту;

$\omega_{y_k}$  - значимість  $k$ -ого стейкхолдера для аеропорту;

$\omega_{a_u}^z$  - значимість  $a$ -запиту, враховуючи значимість

запитів стейкхолдерів як: ступінь сприяння запиту досягненню стратегічних цілей аеропорту, економічний ефект від реалізації заходу, динамізм запитів визначеного стейкхолдера та легітимність запиту.

5. Порівняння запитів за кожним із критеріїв.

6. Оцінка значимості запитів для аеропорту, враховуючи значимість критеріїв.

7. Загальна оцінка значимості запитів стейкхолдерів для аеропорту, враховуючи важливість визначеного стейкхолдера для аеропорту.

**Висновок.** Запропонована методика значно знижує ймовірність підміни загальних цілей аеропорту цілями та інтересами менеджменту. У випадку зацікавленості менеджменту у підвищенні ефективності функціонування аеропорту дана модель дозволить уникнути небезпеки транслювання його суб'єктивної ієрархії важливості груп зацікавлених сторін та їхніх запитів та дасть більш об'єктивну інформацію для ефективної побудови відносин з іншими стейкхолдерами.

Ранжування запитів стейкхолдерів на основі застосування запропонованої методики є основою механізму формування цілей аеропорту, досягнення яких забезпечить підвищення ефективності функціонування аеропорту як системи стейкхолдерів та індивідуальної ефективності всіх стейкхолдерів у довгостроковій перспективі.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

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

2. Donaldson T., Preston L.E. *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications // Academy of management review*. – 1995. –Vol. 20. – P. 65–92.

3. Солодухин К. С. *Разработка методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон [Текст] : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Солодухин Константин Сергеевич ; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – М.: 2011. – 38 с.*

4. Петров М.А. *Теория заинтересованных сторон: пути практического применения [Текст] / М. А. Петров // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. – 2004. – №2. – С. 51-68.*

5. Рахманова М. С. *Разработка методов инновационного стратегического анализа ВУЗа на основе теории заинтересованных сторон [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Рахманова Марина Сергеевна ; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток : 2009. – 28 с.*

6. Саати Т. *Принятие решений : метод анализа иерархий [Текст] / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1993. – 278 с.*