

## **МЕНЕДЖМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН В АЕРОПОРТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Співпраця зацікавлених сторін в аеропортовій діяльності є процесом, за допомогою якого групи з аналогічними або різними точками зору можуть обмінюватися ними та здійснювати пошук рішень, які виходять за рамки їх власного бачення того, що є можливим в конкретній заданій ситуації. Тобто, співпраця може виходити за рамки діяльності людей, що беруть участь (пасивно або активно) в процесі обговорення. Вона також виходить за рамки спілкування та координації, навіть якщо вони є ключовими елементами в цьому процесі. Співпраця відноситься до взаємовигідних відносин між двома або більше сторонами, які працюють над досягненням спільної мети, розподіляючи відповідальність, повноваження і підзвітність для досягнення результатів.

У більшій частині ведення поточного бізнесу, аеропорти роблять акцент на тому, щоб відобразити поточну систему, в якій вони працюють, виявити і визначити пріоритетності зацікавлених сторін і розглянути найкращий спосіб наближення і взаємодії з ними. Співпраця ж із зацікавленими сторонами вимагає іншого складу розуму, який описується як управління або менеджмент взаємодії. Вона вимагає пропонувати більше питань, ніж відповідей, більше слухати, ніж говорити, створюючи більше простору для зацікавлених сторін, щоб зрозуміти проблему, відчувати себе в безпеці, щоб поділитися ідеями, беручи на себе відповідальність і звітуючи за створення результатів.

Великі аеропорти з розвинутою інфраструктурою, як правило, включають кілька зацікавлених сторін, таких як постачальники повітряних навігаційних послуг, авіакомпанії, що регулюють владою, пасажирами, місцевою громадою та керівництвом аеропорту. Основні зацікавлені сторони в діяльності аеропорту та їх вимоги наведені в таблиці 1.

**Таблиця 1. Основні зацікавлені сторони в діяльності аеропорту**

| Зацікавлена сторона | Підгрупи                                      | Вимоги  |
|---------------------|---|---|
| Авіалінії           | Внутрішні<br>Міжнародні                       | Інфраструктура<br>Вода<br>Електроенергія<br>Мережеві системи<br>Економічна ефективність   |
| Експедитори         | Внутрішні<br>Міжнародні                       | Високий рівень обслуговування   |
| Пасажири            | Внутрішні<br>Міжнародні<br>Дозвілля<br>Бізнес | Гостинна атмосфера<br>Чиста та ефективна інфраструктура<br>Безпека та охорона<br>Асортимент послуг для вибору<br>Точна та вчасна інформація<br>Прості та доступні вивіски та інформаційні табло |
| Інвестори           |   | Повернення та примноження інвестованих засобів  |
| Працівники          |   | Задоволеність роботою<br>Кар'єрний ріст<br>Навчання та розвиток   |
| Регулюючі органи    |   | Відповідність регулюючим нормам   |
| Партнери            |   | Можливості для бізнесу<br>Підтримка бізнесу<br>Зростання  |

|                                  |  |  |
|----------------------------------|--|--|
| Постачальники та сервіс-партнери |  | Зрозумілість сфери діяльності, особливостей робочих процесів та їх розвитку, віддачі, взаємозв'язків |
| Координатори послуг              | Центральна група промислової безпеки, клієнти, імміграційна поліція, пожежна служба, нарконтроль, пошта, метеослужба, аеропортовий центр здоров'я (медпункт) | Інфраструктура<br>Мережеві системи<br>Сприятливе навколишнє середовище                               |
| Суспільство/Сусідство            |  | Економічний розвиток<br>Сприяння збереженню природи та зелених насаджень<br>Створення робочих місць  |

Нові проекти можуть створити напругу між різними групами зацікавлених сторін, оскільки різні групи, природно, мають різні інтереси і думки. Головною метою для аеропортовою діяльності, як і для будь-якого бізнесу, є отримувати прибуток, регулюючі органи намагаються робити те, що краще для «користі всіх» в рамках своїх політичних обмежень, в той час як місцеві громади, як правило, займають позицію «не на моєму задньому дворі» і протестують проти будь-яких нових проектів, близьких до їх місця проживання.

Зацікавлені сторони можуть впливати на процес прийняття рішень з управління проектами, коли проект виходить з фази підготовки інвестицій до фази виконання проекту, а також на етапі експлуатації за допомогою різних методів, таких як акції протесту, судові баталії, і навіть незаконна діяльність. Зацікавлені сторони можуть мати потенційно великий вплив на термін реалізації проекту, його вартість та здатність виконувати поставлені задачі.

В результаті, спільна робота та аналіз зацікавлених сторін набуває все більшого значення для розуміння потреб та вимог зацікавлених сторін для досягнення, крім всього іншого, своєчасної реалізації проектів та більш широкого визнання спільнотою великих інфраструктурних змін та операцій, пов'язаних з ними.

Відношення та дії зацікавлених сторін впливають на успіх проекту. Різні зацікавлені сторони мають різні інтереси, погляди і пріоритети. Ефективна комунікація гарантує, що вони отримують інформацію, яка має відношення до їх потреб і створює позитивне ставлення до конкретного аеропорту або його проекту.

Зацікавлені сторони повинні розуміти, чого намагається досягти аеропорт. Зв'язок створює розуміння цілей і переваг діяльності аеропорту для аудиторії, якщо вони допоможуть йому у досягненні цих цілей. Зв'язок дозволяє залучити підтримку і пропозиції, необхідні для капітальних вкладень. Якщо керівництво аеропорту планує зміни, які матимуть вплив на операції або надання послуг місцевій громаді, зв'язки з місцевими державними органами, групами «тиску» і спільнотою будуть будувати розуміння його цілей.

Побудова системи взаємозв'язків допомагає аеропорту формувати позитивні відносини з особами та організаціями, такими як засоби масової інформації або спеціальні групи за інтересами, які впливають на інші зацікавлені сторони. Прес-релізи, інтерв'ю з журналістами та зустрічі із зацікавленими групами можуть допомогти побудувати розуміння і забезпечити донесення до цих груп інформації, що відображає точку зору конкретного аеропорту з приводу реформування та вдосконалення відповідних процесів діяльності.

Взаємозв'язок із зацікавленими сторонами будує діалог. Створюючи форуми або впроваджуючи інші форми зворотного зв'язку, аеропорт може отримати більш глибоке

розуміння інтересів і поглядів своїх зацікавлених сторін з метою більш вдалого налагодження зв'язків. Використання форумів або інших соціальних медіа для комунікації дозволяє реагувати на критичні зауваження та оперативно залагоджувати будь-які непорозуміння. Обмін даними через соціальні медіа може також поширити повідомлення та різну інформацію про діяльність аеропорту за межі діалогу із зацікавленою стороною, так як зацікавлені сторони вступають у ділові відносини з іншими особами та організаціями.

Комунікаційна програма аеропорту повинна зосереджуватися на зацікавлених сторонах, які мають найбільший вплив на успіх діяльності в конкретний час (проміжок часу). Наприклад, якщо державні органи або регулятори авіаційної галузі розглядають проект закону, який може привести до проблем в аеропортовій діяльності, необхідно концентрувати свої повідомлення на цих групах зацікавлених сторін, що сприятиме прийняттю запропонованої точки зору до уваги.

Регулярне спілкування із зацікавленими сторонами і створення позитивного розуміння може допомогти аеропорту побудувати ефективні довгострокові відносини з ключовими групами. Сильна залежність приносить цілий ряд переваг. Взаємодія із зацікавленими сторонами може поставити аеропорт в сильну позицію, коли він прийматиме важливі рішення. Постачальник зв'язку може допомогти побудувати ланцюжок поставок, що відповідатиме потребами аеропорту. Акціонерні зв'язки можуть надати більш легкий доступ до грошових коштів.

Важливим елементом вдалої комунікації є визначення мети, якої хочете досягти аеропорт передаючи інформацію. Основні зацікавлені сторони вимагають інформацію про продуктивність діяльності аеропорту, фінансові звіти та заплановані інвестиції. Відправка інформацію такого характеру здійснюється оперативно та притримуючись відповідного рівня конфіденційності. Використовуються такі канали передачі інформації як факс або пошта.

Вторинні зацікавлені сторони вимагають менш важливої та нетривіальної інформації. Передати дану інформацію можна через звичайні канали, такі як веб-сайт аеропорту або електронна пошта. Перед цим важливо переконатися в тому, що інформація є чіткою і легкою для сприйняття.

Аеропортам потрібно відслідковувати всю останню та актуальну інформацію, яка має суттєвий вплив на їх зацікавлених сторін. Це гарантуватиме здатність аеропорту тримати їх в курсі своєчасних питань в рамках своєї діяльності і важливих аспектів зовнішнього середовища. Зацікавлені сторони цінують партнерів, які надають їм найсвіжішу інформацію, оскільки це дозволяє їм приймати управлінські рішення, що стосуються їх інтересів в конкретному аеропорті.

Керівництву аеропорту необхідно підготувати план антикризового управління для управління комунікаціями із зацікавленими сторонами в несподіваних ситуаціях. План управління кризовими ситуаціями також допомагає аеропорту зберігати інформацію, яка може мати негативні наслідки для діяльності, якщо потрапить до неправильних осіб. Аеропорт повинний також використовувати кілька каналів для спілкування із зацікавленими сторонами, щоб звести до мінімуму залежність від одного каналу.