
ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 656.7

Оксана Миколаївна ГОРБАЧОВА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та аудиту
Національний авіаційний університет
пр. Комарова, 1, м. Київ, 03058, Україна
E-mail: oks.gorb@mail.ru
Телефон: +380675070898

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АЕРОПОРТУ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЕВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Горбачова, О. М. Концепція управління персоналом аеропорту на різних стадіях життєвого циклу організації [Текст] / Оксана Миколаївна Горбачова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 15. – № 3. – С. 6-11. – ISSN 1993-0259.

Анотація

У статті розглянуто теоретичні уявлення про управління персоналом сучасних аеропортів за стадіями життєвого циклу. Систематизовано специфічні проблеми, пов'язані із управлінням персоналом, з плануванням, з формуванням організаційної структури, організаційної культури сучасних аеропортів відповідно до конкретної стадії життєвого циклу. Визначено, що кожен етап розвитку аеропортів вимагає особливого підходу до управління персоналом. Розглянуто його завдання на кожному з виділених етапів. Визначено характерні особливості розвитку персоналу аеропортів на кожному з етапів життєвого циклу. Обґрунтовано, що кожна стадія життєвого циклу потребує своїх підходів до управління персоналом, обумовлює і стратегічні пріоритети кадрової політики. Наведено рекомендації, що мають покращити стан управління персоналом, який складає основу людського капіталу сучасних аеропортів. Визначено, що особливу складність викликають ситуації переходу від однієї стадії до іншої, що є перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері економічної діяльності.

Ключові слова: аеропорт; життєвий цикл; організація; персонал; управління.

Оксана Николаевна ГОРБАЧОВА

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АЭРОПОРТА НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация

В статье рассмотрены теоретические представления об управлении персоналом современных аэропортов по стадиям жизненного цикла. Систематизированы специфические проблемы, связанные с управлением персоналом, с планированием, формированием организационной структуры, организационной культуры современных аэропортов в соответствии с конкретной стадией жизненного цикла. Определено, что каждый его этап требует особенного подхода к управлению персоналом. Рассмотрены задачи управления персоналом на каждом из выделенных этапов. Определены характерные особенности развития персонала аэропортов на каждом из этапов жизненного цикла. Обосновано, что каждая стадия жизненного цикла требует своих подходов к управлению персоналом, обуславливает и стратегические приоритеты кадровой политики. Предложены рекомендации, которые должны улучшить состояние управления персоналом, который составляет основу человеческого капитала современных аэропортов. Определено, что особенную сложность вызывают ситуации перехода из одной стадии в другую, что является перспективным направлением дальнейших исследований в данной сфере экономической деятельности.

© Оксана Миколаївна Горбачова, 2014

Oksana Mykolaivna HORBACHOVA

PhD in Economics,
Associate Professor,
Associate Professor of Department of Finance,
National Aviation University
Komarov prospect, 1, Kyiv, 03058, Ukraine
E-mail: oks.gorb@mail.ru
Phone: +380675070898

CONCEPTION OF AIRPORT PERSONNEL MANAGEMENT ON THE DIFFERENT STAGES OF LIFE CYCLE OF ORGANIZATION

Abstract

In this article the theoretical aspects of conception of airport personnel management on the different stages of life cycle of organization are considered. The tasks of airport personnel management are analysed on each of the selected stages. Characteristic features of airport staff at each stage of its life cycle are determined. It has been proved that every stage of the life cycle needs its own approach to personnel management and determines the strategic priorities of personnel policy. The recommendations that should improve the state of process of personnel management, which is the basis of human capital of modern airports, are worked out. It has been determined that the main difficulty causes the situation of transition from one stage to another. It is a promising direction for further research in this area of economic activity.

Keywords: *airport; life cycle; organization; personnel; management.*

JEL classification: M120

Вступ

В умовах сучасного нестабільного економічного середовища істотно зростає роль розвитку соціально-економічних систем з урахуванням стадії їх еволюції, галузевої динаміки. При цьому об'єктивно існуючий циклічний характер економічних процесів, ускладнений нестабільністю і динамічністю зовнішнього середовища, актуалізує потребу у створенні адекватного інструментарію, методів і способів управління для прийняття раціональних рішень і підвищення конкурентоспроможності українських аеропортових комплексів.

Водночас довготривала циклічна динаміка її нестабільності може бути викликана різного роду коливаннями і циклами. На кожній фазі циклу відбуваються певні зміни параметрів зовнішнього середовища, які по-різному впливають на той або інший аеропорти і вимагають різних стратегій економічної поведінки, в тому числі і у сфері кадрового менеджменту.

До питань управління персоналом організацій останнім часом зверталися А. Я. Іванов [9], Є. В. Маслов [1], Н. А. Морозова [2], В. П. Пугачов [3], О. М. Романцов [6] та ін. Вчені зазначають, що основними принципами сучасних підходів до управління персоналом є інтеграція цих процесів у загальну стратегію розвитку організації.

Характер і зміст сталої взаємодії організації та працівника є найбільш важливим компонентом, необхідним для успішного функціонування організації, є основою її життєдіяльності, що робить вивчення процесу управління персоналом завжди актуальним. Водночас окремі питання, що стосуються управління персоналом організації, залишилися поза увагою сучасних дослідників. Одним з таких питань є управління персоналом сучасних аеропортів відповідно до стадій розвитку цих організацій.

Мета статті

Таким чином, одним з перспективних завдань науки є дослідження проблем удосконалення управління персоналом сучасного аеропорту на різних стадіях життєвого циклу організації, що є метою цієї статті.

Виклад основного матеріалу

На початку XXI століття не підлягає сумніву той факт, що в основу ефективної системи управління має бути покладено раціональне використання трудового потенціалу підприємства. У сучасних умовах

знання, уміння, трудові навички, ініціатива, заповзятливість, ціннісно-мотиваційна сфера працівників стають все більш важливим стратегічним ресурсом поряд з фінансовим і виробничим капіталом.

Водночас на сьогодні ключова проблема для абсолютної більшості українських аеропортів – зниження ефективності управління персоналом, і зараз настає час, коли необхідно звертати більш пильну увагу на кадрову складову аеропортового комплексу України. Вимоги до менеджменту та до фахівців, які працюють у сфері забезпечення управління аеропортовою діяльністю, істотно змінюються.

Водночас відповідно до закону онтогенезу індивідуальний розвиток аеропортів передбачає проходження певних стадій життєвого циклу, кожен з яких має свої особливості і притаманні риси. На відміну від біологічних систем, у ділових організаціях можна свідомо керувати стадіями, регулювати їх тривалість, тим самим забезпечуючи тривалу і ефективну роботу компанії. Аналіз наукових праць [4-8], у яких досліджується життєвий цикл організацій, дозволив виокремити і структурувати характерні риси та специфічні особливості цих стадій.

Ці знання дозволяють зосередитися на вирішенні пріоритетних проблем управління, властивих кожній стадії життєвого циклу аеропорту, визначити коло завдань, які відповідають її віку та рівню розвитку.

При цьому, як показав проведений аналіз, моделі життєвого циклу організацій відрізняються одна від одної за кількістю стадій, змістом, характерними ознаками. На нашу думку, найбільшій увазі заслуговує підхід, у якому за аналогією з життєвим циклом товару виділяють чотири стадії: «дитинство», «юність», «зрілість» та «старіння», кожна з яких вимагає особливого підходу до управління персоналом.

Професії, пов'язані з роботою в аеропорту, вважаються найбільш високотехнологічними у транспортній галузі тому, що рівень вимог до персоналу досить високий.

Спираючись на методичні положення, можна сформулювати досить повне визначення авіаційного персоналу. Авіаційний персонал – це особи, які мають спеціальну підготовку і сертифікат, що дозволяють здійснювати діяльність, спрямовану на забезпечення безпеки польоту повітряного судна (авіаційну безпеку), а також діяльність, пов'язану з організацією, виконанням, забезпеченням і обслуговуванням повітряних перевезень і польотів повітряного судна. Також авіаперсонал займається авіаційною роботою, організацією користування повітряним простором, організацією та обслуговуванням повітряного руху, бере участь у здійсненні маркетингових планів, управляє логістикою.

Оскільки персонал аеропорту через свою роботу має високий рівень відповідальності, то управління персоналом стає складним завданням, що вимагає серйозних зусиль. У кожного члена персоналу цивільної авіації є свої зони відповідальності, саме якісне управління персоналом дає можливість забезпечити високу ефективність діяльності сучасного аеропорту. Загалом аналіз діяльності вітчизняних аеропортів дозволив нам поглибити уявлення про стадії їх життєвого циклу, а також систематизувати специфічні проблеми управління, пов'язані з плануванням, організаційною структурою, із проблемою управління персоналом, організаційною культурою аеропортів відповідно до конкретної стадії життєвого циклу цієї організації (табл. 1).

На стадії «дитинство», коли аеропорт починає свою діяльність або ця діяльність знову поновлюється після його реконструкції, головним завданням є виживання. Ключовими проблемами цієї стадії є дефіцит готівкових коштів і високий рівень фінансового ризику. Значно ускладнюють стартові можливості аеропортів сучасні умови отримання банківських кредитів, податкові ризики також суттєво утруднюють їх становище. Серед основних маркетингових проблем необхідно назвати пошук компаній-авіаперевізників, які повинні стати партнерами аеропорту.

У цей період багато вітчизняних тенденцій у формуванні організаційної структури, управлінні персоналом, створенні організаційної культури, є аналогічними як і для зарубіжних аеропортів. Водночас однією з найбільш гострих проблем є нестача (відсутність) у вітчизняних управлінців необхідних професійних знань і обмежень, порівняно із західними аеропортами, можливості підбору кваліфікованого персоналу, здатного брати участь в управлінні ним на новому якісному рівні, використовуючи інструменти стратегічного менеджменту і маркетингу, логістики, контролінгу тощо.

Головна мета управління на стадії «юність» – прискорене зростання аеропорту. Організація все більше набирає силу, активно залучає до своєї діяльності авіаційні компанії-перевізники, збільшує кількість сервісів і послуг, що вимагає принципово нової координації діяльності і в цей період багато керівників виявляються не в змозі вирішити управлінські проблеми, які виникають унаслідок швидкого зростання аеропорту.

У міру зростання організації посилюються процеси поділу і спеціалізації праці, утворюються нові підрозділи і служби, виникає потреба у створенні формальної організаційної структури з розподілу завдань, функцій і відповідальності. Водночас, на нашу думку, надмірно високий ступінь централізації управління аеропортом не дозволяє повною мірою досягти поставлених цілей та забезпечити необхідне зростання. Як правило, керівники прагнуть тривалий час утримувати ключові важелі управління у своїх руках, спостерігається їх небажання і невміння делегувати повноваження і відповідальність.

Аналіз організаційної культури, яка характерна для діяльності сучасних вітчизняних аеропортів, показав, що найбільша увага при її створенні і підтримці звертається на норми і правила, цінності тільки починають формуватися, цілі діяльності персоналу ще до кінця не визначені. Однак уже в цей період зростання чисельності персоналу призводить до створення субкультур, збільшується кількість конфліктів між старими і новими співробітниками, засновником і найманими менеджерами, власниками і персоналом аеропорту, виникає потреба у створенні згуртованого колективу.

Водночас для багатьох керівників вітчизняних аеропортів характерний авторитарний стиль управління. Система мотивацій, створена в аеропортах, не підтримує організаційну культуру і не орієнтована на зростання аеропорту.

Таблиця 1. Основні відмінні характеристики діяльності персоналу аеропорту на різних стадіях життєвого циклу

Вік організації	Дитинство	Юність	Зрілість	Старіння
	До 5 років	5-10 років	11-15 років	Більше 15 років
Основні завдання управління	Встановити стійкі зв'язки із споживачами аеропортових послуг	Зростання обороту, продуктивності, виробничої потужності	Підвищення прибутковості, ліквідності аеропорту, віддача від всіх ресурсів, упорядкування основних виробничих процесів	Перегляд та оновлення місії, стратегії, цілей
Ступінь формалізації	Низька, усні правила поведінки	Середня, встановлюються правила, інструкції, нормативи, система документообігу	Висока, система правил і норм охоплює всі сторони діяльності	Надзвичайно висока, пріоритет правил і норм поведінки
Основні цінності	Взаємна підтримка, взаємодопомога, участь. Чесність, надійність, сумлінність.	Динамізм, розвиток і прогрес, інноваційність. Прагнення бути кращим аеропортом	Висока якість, довгострокова конкурентоспроможність і ефективність. Професіоналізм	Традиції та ієрархія, чиношанування
Характеристика персоналу	Поліфункціональність співробітників, вузьке (родинне, дружнє) коло	Багатопрофільні фахівці, затребувані ринком, амбіційні співробітники, орієнтовані на масштабність завдань і можливість реалізувати власні проекти	Вузька спеціалізація персоналу, висока плінність кадрів, тенденція до невиправданого збільшення штату	Висока плінність кадрів, бюрократизація відношень, напружений морально-психологічний клімат

Стадія «зрілість» є переломним етапом життєвого циклу, з якого може початися старіння аеропорту як техніко-технологічної, маркетингової та гуманітарної структури. Він ще розвивається, але система управління вже втрачає гнучкість, оскільки відбувається скорочення інновацій, не здійснюються зміни, не заохочується ініціатива. Одна з найбільш гострих проблем цієї стадії – розростання організаційної структури, яка виявляється не в змозі оперативно і швидко досягати поставлених цілей. Високий рівень її централізації і ієрархічності призводить до зниження ефективності горизонтальних і вертикальних зв'язків, потоків інформації, збільшуються строки виконання окремих завдань, загострюється проблема узгодження між підрозділами, знижується адаптивність аеропорту до змін у зовнішньому середовищі.

При збереженні зазначених тенденцій аеропорт може перейти на стадію «старіння», для якої властивий високий рівень бюрократизації, формалізації, переважання громіздких ієрархічних структур.

У такій організації діє неефективна система мотивації, складна система контролю, організаційна культура не підтримує зміни, існує консерватизм, неприйняття нових ідей.

Аеропорт на цій стадії орієнтований не на розвиток, а лише на продовження існування, хоча в цьому періоді відбувається скорочення основних показників діяльності організації.

Таким чином, кожний етап розвитку аеропортів вимагає особливого підходу до управління персоналом (табл. 2).

Таблиця 2. Планування управління персоналом на різних етапах життєвого циклу аеропортів

Стадії життєвого циклу організації	Рівень планування		
	Довгостроковий (стратегічний)	Середньостроковий (тактичний)	Короткостроковий (оперативний)
Дитинство	Залучення молодих перспективних професіоналів. Активна політика інформування про фірму. Формування вимог до кандидатів.	Пошук перспективних людей і проектів, створення банку кандидатів на роботу в організації, проведення конкурсів. Встановлення контактів з рекрутинговими фірмами	Відбір менеджерів і фахівців під конкретні проекти
Юність	Активна політика залучення професіоналів	Розробка принципів і процедур оцінки кандидатів і роботи. Навчання управлінців - формування горизонтальних і вертикальних управлінських команд. Планування трудових ресурсів.	Розробка штатного розкладу. Створення посадових інструкцій. Опис політики фірми в документах і правилах. Набір персоналу під конкретні види робіт. Адаптація персоналу.
Зрілість	Розробка нових форм організації праці під нові технології	Розробка оптимальних схем стимулювання праці, ув'язаних з одержанням прибутку організацією. Аналіз і раціоналізація робочих місць.	Реалізація програм оцінки і стимулювання праці персоналу. Набір ефективних менеджерів (керуючих).
Старіння	Не розглядається	Створення нормативних документів з кадрового аспекту ліквідації підприємства. Встановлення контактів із фірмами з працевлаштування	Оцінка персоналу з метою скорочення. Консультування персоналу з питань професійної орієнтації, програм навчання і працевлаштування. Використання схем часткової зайнятості

Дослідження дає можливість стверджувати, що управління сучасним аеропортом зумовлює необхідність формування нового типу керівника, що володіє, крім професійних, низкою соціальних якостей, обумовлених політичними, правовими, моральними нормами і цінностями. Особливість управлінської діяльності, специфіка вирішуваних нею завдань, складність управління аеропортами в нашій країні викликають потребу не тільки у специфічних професійних навичках управлінця, але і в особливих особистих якостях, які дозволять йому вивести аеропорт на принципово інший рівень, а також переконати колектив у правильності обраної стратегії. Завдання кадрової служби детермінуються стадією розвитку організації.

На стадії формування найбільш важливі питання проектування організаційної структури, розрахунок потреби в персоналі, аналіз діяльності і формування критеріїв оцінки кандидатів на роботу.

Важливим для організації роботи з персоналом у майбутньому стають питання формування кадрової стратегії, кадрової служби і системи зберігання і роботи з персональною інформацією.

На стадії інтенсивного зростання менеджмент персоналу в основному спрямований на формування кадрового складу – залучення та найм персоналу, оцінку кандидатів, розстановку і адаптацію новачків.

На стадії стабілізації найбільш істотні питання оцінки та інтенсифікації праці, атестації персоналу, формування кадрового резерву, розробки системи стимулювання праці.

Стадія спаду вимагає роботи у скороченні персоналу, оцінки кадрового потенціалу, розробки кадрової програми реструктуризації.

Висновки

Практичне використання концепції життєвого циклу керівниками і менеджерами аеропортів пов'язано з необхідністю усвідомлення того факту, що управління персоналом вимагає гнучкості з урахуванням тих тенденцій, які характеризують діяльність персоналу на кожній із стадій розвитку аеропорту. Кожна стадія життєвого циклу потребує своїх підходів до управління персоналом, обумовлює і стратегічні пріоритети кадрової політики.

Однак на сьогодні перед українськими аеропортами стоїть найважливіше завдання – по-перше, збереження свого кадрового потенціалу, а по-друге, його подальший розвиток відповідно до перспектив подальшого зростання аеропортових послуг. У нових умовах будуть суттєво змінюватися вимоги до персоналу аеропортових комплексів, буде підвищуватися відповідальність за підбір кадрів, за прийняття кадрових рішень, у свою чергу будуть підвищуватися і вимоги, що висуваються безпосередньо до кожного працівника аеропорту.

Таким чином, як нам виглядає, перспективним напрямом подальших досліджень має стати аналіз кадрової політики аеропортів на стадії зростання, на що і буде спрямований подальший науковий пошук у сфері управління аеропортовими комплексами за стадіями життєвого циклу. Майже всі відомі нині методики, які дозволяють здійснити таку діагностику, мають обмеження. Особливу складність викликають ситуації переходу від однієї стадії до іншої, тому існує потреба у розробці більш точних кількісних і якісних критеріїв визначення стадії життєвого циклу, що є перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері економічної діяльності.

Список літератури

1. Маслов, Е. В. *Управление персоналом предприятия [Текст] : учебное пособие / Под ред. П. В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.*
2. Морозова, Н. А. *Оценка управленческого персонала на предприятиях с внешнеэкономической деятельностью [Текст] : Дис... канд. экон. наук / Н. А. Морозова. - Омск, 2005. - 205 с.*
3. Пугачёв, В. П. *Руководство персоналом организации [Текст] : учебник / В. П. Пугачёв. - М.: Аспект Пресс, 1999 - 279 с.*
4. Раєвнева, О. В. *Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі [Текст] : монографія / О. В. Раєвнева. - Х.:ВД «ІНЖЕК», 2010. - 496 с.*
5. Рогожин, С. В. *Теория организации [Текст] / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. - М.: Издательство "Экзамен", 2002. - 320 с.*
6. Романцов, А. Н. *Эффективность управления персоналом предприятия: субъективный фактор в условиях неравновесности [Текст] / А. Н. Романцов. - Саратов: ПАГС, 2001. - 342 с.*
7. Румянцева, З. П. *Общее управление организацией. Теория и практика [Текст] : учебник / З. П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 304 с.*
8. *Управление организацией [Текст] : учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румяновой, Н. А. Соломатина; 2-е. изд., переработки и доп. М.: - ИНФРА-М, 2004-669 с.*
9. *Управление персоналом [Текст] / Под ред. А. Я. Иванова. - М.: «Издательство ПРИОР», 2003. - 151 с.*

References

1. Maslov, E. V. (1999). *Personnel Management Business. Moscow: INFRA-M; Novosibirsk NGAEiU.*
2. Morozov, N. A. (2005). *Evaluation of management personnel in enterprises with foreign trade activities. Omsk.*
3. Pugachev, V. P. (1999). *Personnel management organization. M.: Aspect Press.*
4. Rayevneva O. (2010). *Management of enterprises: methodology and mechanisms, models. Kharkiv: ID "INZHEK".*
5. Rogozhin, S. V. & Rogozhina, T. V. (2002). *Organization Theory. Moscow: Publishing House "Exam".*
6. Romantsov. A. N. (2001). *Efficient management personnel of the enterprise: the subjective factor in the conditions of disequilibrium. Saratov : PAGS.*
7. Rumyantsev, Z. P. (2001). *Overall management of the organization. Theory and Practice. Moscow: INFRA-M.*
8. Porshneva, A. G., Rumyanova, Z. P., Solomatina, N. A. (2004). *Organization Management. Moscow: INFRA-M.*
9. Ivanov, A. Y. (2003). *Personnel Management. Moscow : "Publisher PRIOR".*

Стаття надійшла до редакції 30.03.2014 р.