

КОНЦЕПЦІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ І МОЖЛИВОСТІ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНСЬКОГО АЕРОПОРТОВОГО БІЗНЕСУ

У статті розглядається проблема управління аеропортовими комплексами на основі використання концепції життєвого циклу організації. Зроблено висновок, що використання перспективних бізнес-ідей, випробуваних провідними аеропортами світу, може позитивно впливати на життєвий цикл українських аеропортових комплексів.

Ключові слова: аеропорт, життєвий цикл, модель, синергія.

Транспорт як складний міжгалузевий комплекс посідає одне з провідних місць у світовому господарстві. Сучасні процеси глобалізації економіки, зростання міжнародної торгівлі і туризму неможливі без розвитку світової транспортної системи – вдосконалення технологій перевезень і систем управління.

У цивільній авіації України склалася неоднозначна ситуація. З одного боку спостерігається стійка тенденція до зростання пасажирських авіаперевезень авіакомпаніями, особливо відчутно це було напередодні ЄВРО-2012. З іншого – із зростанням обсягів авіаперевезень гостріше відчувається недосконалість інфраструктури галузі, її неприпустимо повільне технічне переозброєння та структурні перекоси управління аеропортовими комплексами.

З урахуванням ситуації, для виведення галузі з кризи фінансування тільки з боку держави недостатньо, необхідне грамотне управління процесом відновлення і розвитку аеропортів, продовження етапів їх життєвого циклу, що ведуть до зростання бізнесу і підвищення його ефективності. Досвід розвинених країн показує, що нові бізнес ідеї здатні позитивно впливати на управління життєвим циклом сучасних комплексів аеропортів, вирішуючи при цьому глобальні завдання підвищення загальної ефективності аеропортового бізнесу та якості послуг аеропортів.

Проблеми управління аеропортами, підвищення ефективності бізнес-процесів з різних позицій досліджували О. С. Балуєв [1], В. С. Букатін [2], Г. Х. Галімуллін [3], М. С. Кареліна [4], О. Д. Манжурова [6] та ін. Ці вчені глибоко і повно розкрили зміст стратегії управління аеропортовими комплексами на сучасному етапі їх розвитку, способи підвищення рівня їх конкурентоспроможності та організаційно-економічної ефективності.

У сучасній науковій літературі відсутні дослідження, що стосуються можливостей використання стратегії відродження аеропортового бізнесу на основі концепції життєвого циклу організації.

Таким чином, метою нашої статті є аналіз можливостей управління аеропортом з використанням концепції життєвого циклу організації

на основі стратегічних рішень організаційного характеру.

На сьогодні аеропортовий бізнес все більше стає «базовим елементом» у розвитку авіаційної галузі. Характерною тенденцією розвитку цієї діяльності в Європі останнім часом є орієнтація на підвищення комерційної віддачі аеропорту, найбільш повна реалізація його ринкового потенціалу. Фінансові результати виходять на перший план поряд з виробничими показниками. Таким чином, з одного боку аеропортова діяльність розглядається як повноцінний самостійний бізнес, спрямований на отримання доходу. З іншого боку – забезпечує вирішення завдань держави з розвитку ринкової і транспортної інфраструктури, і держава тією чи іншою мірою зберігає над нею контроль. Ця особливість ускладнює вирішення комерційних завдань, що стоять перед власниками і менеджерами підприємств. Вирішення бізнес-задач вимагає, зокрема, нових підходів до управління, продовження прогресивних фаз розвитку життєвого циклу комплексів аеропортів.

Фактично історія виникнення моделей життєвого циклу організації розпочинається із досліджень процесу їх створення і розвитку [7]. Вже до кінця 1950-х років з'явилися узагальнення подібних досліджень, хоча фундаментальні роботи з цієї проблематики з'явилися і пізніше [5]. Здебільшого це були спроби типізувати окремі етапи розвитку організації. При цьому найважливішими параметрами, на основі яких проводилася класифікація цих етапів, були вік і розмір організації. Найбільш виразно цей підхід до життєвого циклу компанії був реалізований у статті професора Гарвардської школи бізнесу Ларрі Грейнера, опублікованій у 1972 році в «Harvard Business Review» [11, с. 37-46]. У вступі Л. Грейнер відзначає емпіризм, що панував в аналізі розвитку організації до початку 1970-х років і акцент на кількісних параметрах досліджень. Проаналізувавши безліч кейсів (конкретних ситуацій) депозитарію Гарвардської школи бізнесу, а також публікації в науковій періодиці, він зробив висновок, що найважливішими параметрами, які визначають модель розвитку організації, є:

- 1) вік організації;
- 2) розмір організації;

- 3) етапи еволюції;
- 4) етапи революції;
- 5) темпи зростання галузі [11, с. 39].

На підставі цього висновку Л. Грейнер виокремлює п'ять еволюційних етапів розвитку (термін еволюція використовується для опису тривалих періодів

зростання, у межах яких не відбувається великих перетворень у організаційних практиках), які змінюються внаслідок революцій, що відбуваються в організації, викликаних відповідними кризами (рис. 1).

Уважний розгляд опису етапів розвитку організації

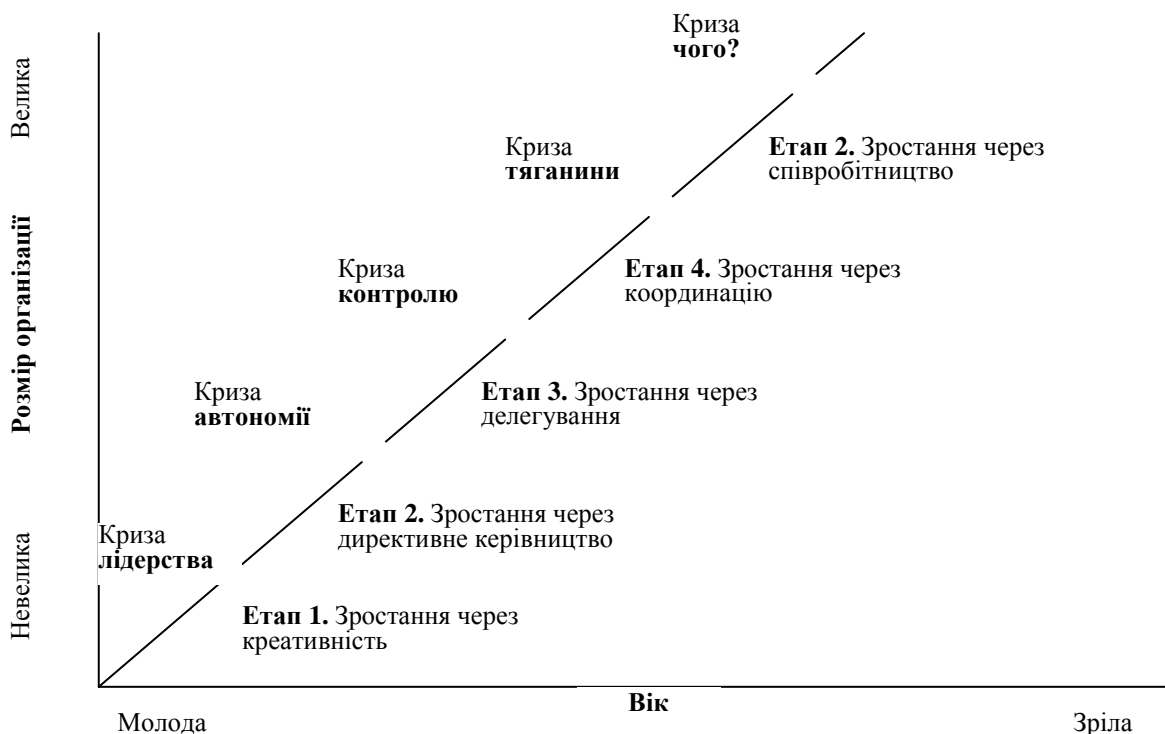


Рис. 1. Етапи життєвого циклу організації за Л. Грейнером [11].

за Л. Грейнером призводить до таких важливих висновків.

По-перше, попри застереження автора, в його моделі визначальним параметром розвитку є розмір організації: в невеликих організаціях, у стратегії яких значне збільшення розмірів не передбачено, деякі етапи і кризи просто не можуть виникнути. Цей висновок відразу ж накладає обмеження на застосування моделі Л. Грейнера.

По-друге, модель описує розвиток не організації загалом, а її системи управління. У цьому також можна побачити істотне обмеження.

По-третє, впадає у вічі незавершеність моделі: сам автор запитує, кризою чого закінчується п'ятий етап еволюції, але відповіді на це питання не дає.

Інтуїтивно зрозуміло, що успішні аеропорти розвиваються по спіралі, модифікуючи свою стратегію і здійснюючи якісні перетворення, однак вбудувати цю ідею у вказану модель нелегко, оскільки вона лінійна.

На наш погляд, досить серйозним кроком у розвитку моделі життєвого циклу організації стали роботи американця І. Адізеса, розпочаті ще наприкінці 1970-х років. Його дослідження були узагальнені в першій книзі, а далі розвинені у другій [9; 10].

Основні постулати теорії І. Адізеса такі.

1. Розвиток організації подібний до еволюції живого організму: звідси і назви деяких етапів (рис. 2).

2. Аналогія з організмом, однак, неповна в тому відношенні, що неминуха для живого організму смерть необов'язкова для організації.

3. На будь-якій стадії розвитку в організації є

проблеми. Вони поділяються на хвороби росту (які можна уподібнити до дитячих інфекційних хвороб) та організаційні патології, з якими, на відміну від хвороб зростання, самостійно організація впоратися не може.

Як видно навіть з цього короткого опису стадій життєвого циклу, І. Адізес описує більш широкий спектр характеристик організації, ніж Л. Грейнер. Зазначимо, що модель І. Адізеса більшою мірою відповідає моделі організації як відкритої системи. За наведеними вище ознаками можна робити висновки про те, на якому етапі розвитку знаходиться організація і, відповідно, до якої категорії належать її поточні проблеми – до хвороб зростання або організаційних патологій. Залежно від цього вибираються конкретні інтервенції для вирішення виявлених проблем.

Однак при використанні моделі А. Адізеса необхідно пам'ятати про обмеження, які властиві практично всім моделям в теорії організації.

Насамперед, стан реальної організації рідко можна зарахувати до якогось одного, «чистого» етапу. Зазвичай виявляються ознаки відразу декількох етапів і доводиться вирішувати, який з них представлений більшою мірою. Далі, у великих і складних організаціях, якими є аеропорти, різні їх частини можуть перебувати на різних етапах життєвого циклу.

Ці обставини вимагають особливої уваги, якщо робляться спроби уніфікувати систему управління в організації загалом.

Між тим, ідеологія І. Адізеса приводить до висновку, що, щоб уникнути спаду розвитку

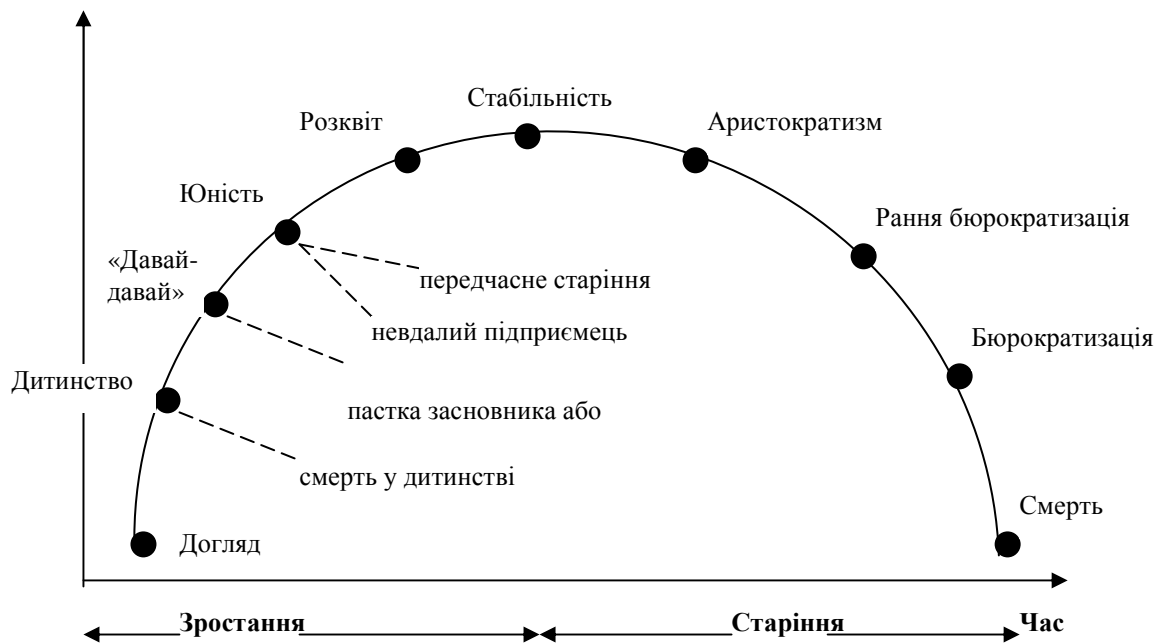


Рис. 2.

аеропорту, необхідно в період між стадіями юності і розквіту запропонувати нову бізнес-ідею (або принципово змінити стару), щоб до моменту досягнення стабільності в межах розвитку вихідної бізнес-ідеї мати можливість перетворити новий бізнес в основний.

Цей підхід можна назвати відродженням аеропортового бізнесу (рис. 3).

Практично всі великі аеропорти, які існують тривалий час, так чи інакше по кілька разів проходили це перетворення. Нині головною бізнес-ідеєю, що дозволяє ефективно управляти аеропортовими комплексами на основі концепції відродження, є ідея досягнення синергетичного ефекту за рахунок організаційних перетворень структури комплексів аеропортів.

Організаційна складова управління аеропортами

цивільної авіації у багатьох економічно розвинених країнах характеризується стійкою тенденцією до побудови систем транспортних перевезень з урахуванням західноєвропейської концепції розвитку надвеликих транспортних вузлів.

Сутність цієї концепції полягає в тому, що з метою оптимізації необхідного переміщення людських ресурсів, джерел виробництва та продуктів виробництва, в місцях перетину магістральних напрямів їх перевезення необхідно створювати спеціалізовані транзитні перевалочні пункти.

Зазначений принцип здійснення транспортних перевезень нині активно використовується у світовій практиці організації як повітряної, так і наземної складових пасажирських і вантажних авіаційних перевезень.

Більшість держав з високо розвинутою економікою

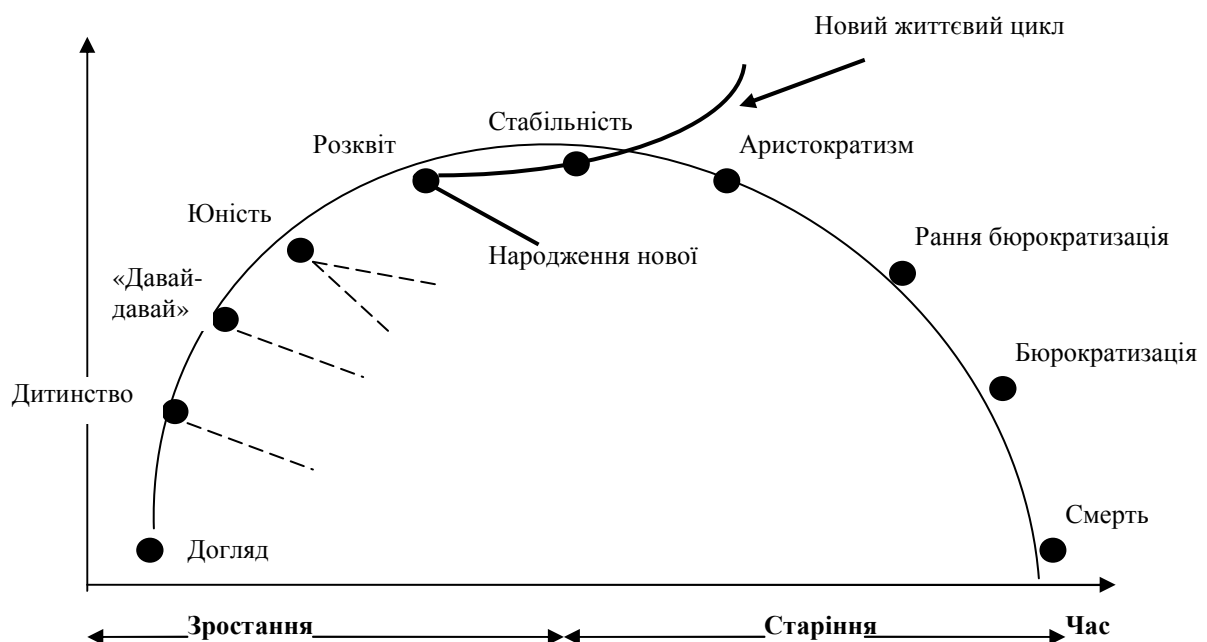


Рис. 3. Відродження організму на основі нової бізнес-ідеї

акцентують увагу на будівництві аеропортів – «ХАБ-центрів», що є надзвичайно великими авіаційними транспортними вузлами. Будівництво таких аеропортів здійснюється з метою обслуговування транзитного і трансферного пасажиро- і вантажопотоку, що постійно збільшується [1, с. 67].

При цьому спостерігається характерне прагнення великих світових авіаційних компаній:

- по-перше, до побудови своїх маршрутних мереж з урахуванням принципу «hub and spoke network» («зіркоподібна мережа»);
- по-друге, до створення альянсів з метою оптимізації маршрутних мереж.

Очікується поява трансконтинентального авіаційного транспортного коридору, що охоплює Північну півкулю. Основу його наземної інфраструктури складе обмежена кількість найбільших світових «ХАБ-центрів». Інші аеропорти будуть виконувати відносно до них функцію постачальника транзитних та трансферних пасажирів і вантажів.

Правова складова управління аеропортами цивільної авіації в економічно розвинених країнах характеризується насамперед тим, що власниками більшості аеропортів (разом з аеродромами) є комерційні організації. При цьому, в українському законодавстві немає норм, що б дозволяли комерційним організаціям володіти таким майном. Крім того, законодавство економічно розвинених країн не має норм, які забороняють вносити майно аеропортів (разом з аеродромами) цивільної авіації в статутний капітал комерційних організацій. У країнах Європейського Союзу практично всі аеропорти цивільної авіації перебувають у статутному капіталі акціонерних товариств, заснованих органами влади федерального і (або) регіонального рівнів і (або) муніципальними утвореннями відповідних держав. У США, Канаді і Австралії переважна кількість аеропортів цивільної авіації внесені в статутний капітал корпорацій, заснованих публічно-правовими утвореннями (переважно штатами і (або) муніципальними утвореннями). При цьому більшість таких корпорацій є аналогами акціонерних товариств [2, с. 112].

Інший порядок володіння аеропортами цивільної авіації спостерігається вкрай рідко. Зокрема, аеропорти м. Вашингтон – «Dulles International Airport», «Washington National Airport» є власністю США, передані в управління за договором оренди комерційній державній організації «Metropolitan Washington Airports Authority», створеній за рішенням влади штату Вірджинія і округу Колумбія [1, с. 76].

Таким чином, в економічно розвинених країнах безпосередня державна участь у власності аеропортів не розглядається як необхідна складова реалізації публічних повноважень у галузі цивільної авіації. До особливостей правової складової управління аеропортами цивільної авіації відноситься також різноманіття способів залучення організацій приватного сектора до управління аеропортами. За останні 15 років посилилася тенденція приватизації пакетів акцій акціонерних товариств, що перебувають у державній або муніципальній власності, в статутний капітал яких внесені аеропорти цивільної авіації. Найбільш масштабно приватизація аеропортів відбувається в країнах Європейського Союзу.

Першою європейською державою, яка здійснила наприкінці 80-х - початку 90-х років минулого століття масштабну і системну приватизацію аеропортів, була Великобританія. Далі приватизація аеропортів стала інструментом економічної політики Німеччини, Італії, Данії, Австрії.

Останніми роками приватизацію як спосіб залучення приватного капіталу в проекти розвитку і модернізації значущих для економіки держави аеропортів, а також підвищення ефективності управління ними почали використовувати уряди Австралії, Канади, Нової Зеландії, Індії, Японії. Показовими є і плани Уряду Франції на приватизацію Керуючої компанії «Aerport de Paris» [3, с. 87]. Деяко інша політика щодо питання приватизації аеропортів цивільної авіації у США. У 1996 році Конгресом США був прийнятий законодавчий акт «Federal Aviation Reauthorization Act», який передбачає можливість приватизації аеропортів. Згодом Конгрес США затвердив програму «Federal Privatization Pilot Program», у якій сформульовані умови продажу аеропортів або здачі їх в оренду. Однак ухвалення цих документів не надало імпульсу відповідним приватизаційним процесам [4, с. 86].

Ця обставина пояснюється насамперед тим, що на відміну від інших держав, стан бюджетної системи США дозволяє здійснювати значні інвестиції в аеропортну інфраструктуру цивільної авіації. У середньому відповідні щорічні інвестиції Уряду США складають близько 3,2 млрд. доларів США.

Основною причиною інтенсифікації процесів приватизації аеропортів цивільної авіації є поступове і неухильне зниження можливостей держав здійснювати бюджетні інвестування в проекти розвитку і модернізації аеропортової інфраструктури.

Певною мірою інтенсифікація процесів приватизації аеропортів пов'язана з істотним підвищенням інвестиційної привабливості для приватного капіталу великих аеропортів – «ХАБ-центрів».

За експертними прогнозами найближчими роками місця розташування аеропортів – «ХАБ-центрів» перетворяться у високоприбуткові зони ділової активності. У результаті очікується істотне збільшення припливу приватного капіталу в проекти розвитку таких аеропортів [4, с. 99].

Крім того, процеси приватизації аеропортів цивільної авіації стимулюють появу на світовому ринку наземного обслуговування повітряних перевезень насамперед у країнах Європейського Союзу, керуючих компаній (операторів), що мають усталений досвід організації розвитку і управління національними аеропортами і аеропортами інших держав («British Airport Authority Plc» (Великобританія), «Schiphol Group» (Нідерланди), «Flughafen Frankfurt/Main AG» (Німеччина), «Societa Esercizio Airporti» (Італія) та ін. [6, с. 123].

Поряд з приватизацією в багатьох економічно розвинених країнах активно використовуються й інші способи залучення приватного сектора економіки в управління аеропортами цивільної авіації: аеропорти (частина аеропортового майна) передаються спеціалізованим приватним компаніям за договорами оренди, на умовах концесії або в управління за контрактами. Передача аеропорту (частини аеропортового майна) за договором оренди або на

умовах концесії здійснюється на фіксований термін для цілей управління і розвитку аеропорту (частини аеропортового майна) за рахунок фінансових ресурсів приватної компанії. Передача аеропорту (частини аеропортового майна) приватній компанії в управління за контрактом здійснюється на фіксований термін для підвищення ефективності управління таким аеропортом (частиною аеропортового майна), а не для цілей його розвитку. При цьому у світовій практиці не існує єдиного стандарту щодо переваг згаданих способів передачі аеропортів (частини аеропортового майна) спеціалізованим приватним компаніям.

Таким чином, можна констатувати, що в більшості економічно розвинених країн розширюється ступінь участі фінансових, технічних, кадрових та інтелектуальних ресурсів приватного сектора економіки в безпосередньому управлінні та розвитку аеропортів цивільної авіації.

Також в економічно розвинених країнах зберігаються за відповідними органами влади законодавчо врегульовані функції адміністративно-контрольного й наглядового характеру за діяльністю аеропортів (підтримка рівних конкурентних умов для всіх аеропортів, регулювання природних аеропортових монополій, забезпечення відповідності аеропортів вимогам усіх видів безпеки).

В Україні на сьогодні аеропорт не розглядається як

взаємозалежна і взаємодіюча система економічних суб'єктів, немає бачення перспектив розвитку комплексів аеропортів з використанням ефекту синергії, немає і практичних рекомендацій щодо стратегічних питань управління галуззю. Більшість українських аеропортів з погляду концепції життєвого циклу перебуває на етапах «спаду», а відсутність нових ідей сприяє подальшому розвитку українського комплексу аеропорту за негативним сценарієм.

Водночас використання прогресивних бізнес-ідей організаційного плану здатне вивести українські аеропорти на новий щабель розвитку, продовжити прогресивні фази розвитку їх життєвого циклу.

Оцінюючи світовий досвід управління аеропортами цивільної авіації загалом, слід визнати, що відповідна європейська модель більш ефективна. Її організація і стандарти управління аеропортами, основу яких складають відповідний досвід приватних компаній, більш затребувані на ринку послуг з наземного обслуговування авіаційних перевезень, ніж північноамериканські, і сьогодні можуть бути використані в Україні.

Використовуючи описану модель як керівну ідею для розвитку бізнесу, українські аеропорти мають можливість керувати життєвим циклом, продовжуючи етапи зростання і стабільності, з наступним переходом на нові рівні на основі впровадження інших перспективних бізнес-ідей.

Список літератури

1. Балувев, А. С. Механизмы эффективной реструктуризации аэропортового бизнеса на основе модели взаимодействия управляющей компании с аэропортовыми операторами [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. С. Балувев. – М., 2007. – 159 с.
2. Букатин, В. С. Концессии в системе управления государственной собственностью : На примере аэропортов [Текст] : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В. С. Букатин. – М., 2004. – 161 с.
3. Галимуллин, Г. Х. Аэропорты как особый сегмент инфраструктурного комплекса [Текст] : дисс. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / Г. Х. Галимуллин. – М., 2006. – 169 с.
4. Карелина, М. С. Организационно-экономические механизмы государственного регулирования аэропортовой деятельности в Российской Федерации [Текст] : дисс. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / М. С. Карелина. – М., 1997. – 166 с.
5. Кушелевич, Е. И. Модели жизненных циклов организаций [Текст] / Е. И. Кушелевич, С. Р. Филонович, в кн.: Менеджмент: век XX – век XXI. – М.: Экономистъ, 2004. – С. 304-320.
6. Манжурова, О. Д. Повышение конкурентоспособности аэропортовых комплексов на международном рынке авиатранспортных услуг [Текст] : дисс. ... канд. эконом. наук : 08.00.05, 08.00.14 / О. Д. Манжурова. – М., 2008. – 184 с.
7. Питерс, Т. В поисках эффективного управления [Текст] / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 418 с.
8. Попов, Д. Ю. Совершенствование организации управления российскими аэропортами на конкурентном рынке авиатранспортных услуг [Текст] : дисс. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / Д. Ю. Попов. – М., 2007. – 166 с.
9. Adizes, I. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It* [Text] / I. Adizes. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988. – P. 24.
10. Adizes, I. *Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organization* [Text] / I. Adizes // *Organizational Dynamics*. – 1979. – vol. 9. – Pp. 3-25.
11. Greiner, L. *Evolution and revolution as organizations grow* [Text] / L. Greiner // *Harvard Business Review*, 1972. – vol. 50. – No. 4. – Pp. 37-46.

РЕЗЮМЕ

Горбачева Оксана

Концепции жизненного цикла организации и возможности возрождения украинского аэропортового бизнеса

В статье рассматривается проблема управления аэропортовыми комплексами на основе использования концепции жизненного цикла организации. Сделан вывод, что использование перспективных бизнес-идей, опробованных ведущими аэропортами мира, может положительно влиять на жизненный цикл украинской аэропортовых комплексов.

RESUME

Gorbachova Oksana

Concept of life cycle and possible revival of the Ukrainian airport business

The paper addresses the problem of managing airport complex on the basis of the concept of the life cycle of the organization. It is concluded that the use of promising business ideas tested by leading airports worldwide, can positively influence the life cycle of the Ukrainian airport complexes.

Стаття надійшла до редакції 27.09.2012 р.