

effect or the multiplier of complementary / Y. Boguslavskiy, A. Tishchenko // *Економіка розвитку*. – 2012. – № 2 (62). – P. 50–57. 12. Kaplan R. S. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston Ma., USA : Harvard Business School Press, 1996. – 304 p. 13. Гриценко Л. Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства / Л. Л. Гриценко, А. В. Височина // *Актуальні проблеми економіки*. – 2012. – № 3 (129). – С. 161–167.

**References:** 1. Marketing : uchebnik / pod red. Eriashvili N. D. – M. : YuNITI-DANA, 2000. – 623 p. 2. Romat E. V. *Reklama : uchebnik dlya vuzov* / E. Romat, D. Senderov. – 8-e izd. Standart tretego pokoleniya. – SPb : Piter, 2013. – 512 p. 3. Ambler T. Assessing marketing performance: reasons for metric selection / T. Ambler, F. Kokkinaki, S. Puntoni // *Journal of Marketing Management*. – 2004. – Vol. 20. – P. 475–498. 4. Azoev G. L. *Formirovanie marketingovykh tekhnologiy upravleniya organizatsiyami v konkurentnoy srede : dis. ... dokt. ekon. nauk* : 08.00.05 "Razvitie produktivnykh sil i regionalnaya ekonomika" / G. L. Azoev. – M., 1997. – 334 p. 5. Bagiev G. L. *Marketing : uchebnik dlya vuzov* / [G. L. Bagiev, V. M. Tarasovich, Kh. Ann] ; pod obshch. red. G. L. Bagieva. – M. : OAO "Izd-vo "Ekonomika", 1999. – 703 p. 6. Dikson P. R. *Upravlenie marketingom* / P. R. Dikson ; [per. s angl.]. – M. : Binom, 1998. – 560 p. 7. Dikhtl E. *Prakticheskiy marketing* / E. Dikhtl, Kh. Khershgen. – M. : Vysshaya shkola, 1996. – 255 p. 8. Kotler F. *Marketing: ot A do Ya* / F. Kotler ; pod red. T. R. Teor ; [per. s angl.]. – SPb : Izd. dom "Neva", 2003. – 224 p. 9. Moiseeva N. K. *Upravlenie marketingom: teoriya, praktika, informatsionnye tekhnologii : ucheb. posobie po spets. "Menedzhment organizatsii", "Marketing"* / N. K. Moiseeva, M. V. Konyshva ; pod. red. N. K. Moiseevoy. – 2-e izd., pererab. i dop. – M. : Finansy i statistika, 2005. – 416 p. 10. Sullivan M. *Marketing v roznichnoy torgovle* / M. Sullivan, D. Edkok ; [per. s angl. pod red. L. L. Nikitinoy]. – SPb : Izd. Dom "Neva", 2004. – 384 p. 11. Boguslavskiy Y. *Diversification: the synergetic effect or the multiplier of complementary* / Y. Bo-

guslavskiy, A. Tishchenko // *Ekonomika rozvytku*. – 2012. – No. 2 (62). – P. 50–57. 12. Kaplan R. S. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston Ma., USA : Harvard Business School Press, 1996. – 304 p. 13. Hrytsenko L. L. *Zbalansovana sistema pokaznykiv yak instrument otsiniuvania stratehii pidpriemstva* [A Balanced System of Indicators As an Instrument for Assessment of a Company Strategy] / L. L. Hrytsenko, A. V. Vysochyna // *Aktualni problemy ekonomiky*. – 2012. – No. 3 (129). – P. 161–167.

#### Інформація про автора

**Шимко Алла Василівна** – аспірант Київського національного торговельно-економічного університету, асистент кафедри товарознавства та маркетингу Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (58002, Україна, м. Чернівці, Центральна пл., 7, e-mail: zajusia@rambler.ru).

#### Информация об авторе

**Шимко Алла Васильевна** – аспірант Київського національного торговельно-економічного університету, асистент кафедри товарознавства та маркетингу Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (58002, Україна, м. Чернівці, Центральна пл., 7, e-mail: zajusia@rambler.ru).

#### Information about the author

**A. Shymko** – postgraduate student of Kyiv National Trade and Economics University, assistant lecturer of the Department of Commodity Research and Marketing of Chernivtsi Trade and Economics Institute of KNTEU (7 Tsentralna Sq., 58002, Chernivtsi, Ukraine, e-mail: zajusia@rambler.ru).

*Стаття надійшла до ред.  
20.11.2014 р.*

УДК 658.336:656.7.071

JEL Classification: O15; R41

## ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АЕРОПОРТУ

**Полоус О. В.**

Обґрунтовано необхідність формування концептуальних засад розвитку трудового потенціалу аеропорту. Проаналізовано основні концептуальні підходи до формування, використання та розвитку трудового потенціалу. Виявлено та адаптовано до функціонального середовища діяльності аеропорту ключові аспекти планування ділової кар'єри, роботи з кадровим резервом, навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Запропоновано концепцію розвитку трудового потенціалу аеропорту, яка базується на необхідності капіталовкладень у формування, використання та розвиток трудового потенціалу й людських ресурсів, виходячи з економічної доцільності та потреби у більш повному використанні знань, навичок та здібностей персоналу.

*Ключові слова:* трудовий потенціал, формування, концепція, розвиток, аеропорт.

## ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ОСНОВ РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА АЭРОПОРТА

*Полоус О. В.*

Обоснована необхідність формування концептуальних основ розвитку трудового потенціала аеропорту. Проаналізовані основні концептуальні підходи к формуванню, використанню і розвитку трудового потенціала. Виявлені і адаптовані к функціональній середі діяльності аеропорту ключові аспекти планування делової кар'єри, роботи с кадровим резервом, обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала. Предложена концепция развития трудового потенциала аэропорта, которая базируется на необходимости капиталовложений в формирование, использование и развитие трудового потенциала и человеческих ресурсов, исходя из экономической целесообразности и потребности в более полном использовании знаний, навыков и способностей персонала.

*Ключевые слова:* трудовой потенциал, формирование, концепция, развитие, аэропорт.

## FORMING CONCEPTUAL PRINCIPLES OF THE AIRPORT LABOUR POTENTIAL DEVELOPMENT

*O. Polous*

The necessity of forming conceptual principles for the airport labour potential development has been substantiated. The basic conceptual approaches to the formation, using and development of labour potential have been analyzed. Key aspects of planning a business career, working with personnel reserve, training, retraining and advanced training of personnel have been identified and adapted to the functional framework of the airport. A concept of the airport labour potential development has been proposed based on the need for investment in the formation, use and development of labour potential and human resources based on the feasibility and need for the usage of the knowledge, skills and abilities of staff.

*Keywords:* labour potential, forming, concept, development, airport.

Однією з основних проблем сучасних підприємств є те, що їх цілі не завжди узгоджуються з прагненнями та бажаннями працівників, оскільки керівництво та менеджери зосереджені, перш за все, на конкурентоспроможності продукції та послуг, інтересах інвесторів та власників. При цьому загальна успішність діяльності аеропорту, його безпека та процвітання в сучасних умовах мають забезпечуватися балансом не лише технічних характеристик продукції та послуг з вимогами споживачів, але й вимог споживачів зі стратегічними цілями аеропорту, що потребує розробки єдиної, цілісної концепції розвитку трудового потенціалу як основної складової загальної системи розвитку аеропорту.

Слабким місцем в управлінні трудовим потенціалом на сучасному етапі є те, що для окремих складових надання послуг, виробничих ділянок та різних функцій планується набір показників праці, що не пов'язані із загальними параметрами діяльності аеропорту, його стратегією та концепцією розвитку. При цьому концентрація уваги керівництва на конкурентній боротьбі, конкурентоспроможності послуг

передбачає, що надання таких послуг можуть забезпечити працівники, які мають відповідні навички, достатні для вирішення поставлених перед ними завдань. Відповідно концепція розвитку трудового потенціалу є необхідною з точки зору досягнення конкурентоспроможності послуг та підвищення ефективності управління трудовим потенціалом аеропорту.

Суттєві зміни в суспільно-політичному та економічному устрої, які відбулися в країні в 90-х роках ХХ століття, створили потребу в нових знаннях про управління підприємством у нових умовах діяльності. Це стало поштовхом для появи багатьох зарубіжних, а потім і вітчизняних праць з різних питань управління підприємством, зокрема з управління персоналом, таких авторів, як Р. Каплан, Д. Нортон, Т. Гараван, М. МакКракен, М. Валас, Маслов В. О., В. Свистунов, Хряцова Н. Ю., Г. Базарова, Кокорев І. О. та ін. Окремим проблемам у даній галузі було присвячено значну кількість наукових робіт, однак, незважаючи на це, основні принципи управління на більшості підприємств, зокрема в аеропортах, змін так і не зазнали, навіть на сьогодні.

Огляд наукових робіт, присвячених даному питанню, показав, що різні автори розглядають окремі характеристики трудового потенціалу, не беручи до уваги його сутність та практичне значення в цілому, що пояснює відсутність ґрунтовних підходів до розвитку трудового потенціалу підприємств. Беручи до уваги те, що кожний новий етап розвитку економіки потребує якісно нових підходів до управління персоналом, трудовим потенціалом аеропорту і враховуючи вимоги, що базуються на зміні внутрішнього та зовнішнього середовища їх діяльності, дослідження не втрачає своєї актуальності, а навпаки, розширює коло можливих питань та набуває все більшого практичного значення, зокрема, потребує вдосконалення та розширення прийомів та методів, що сприяють формуванню раціональної концепції розвитку трудового потенціалу аеропорту. Виходячи зі специфіки діяльності аеропортів, що характеризується безперервністю та високим ступенем мобільності, трудовий потенціал у даному контексті потребує переосмислення, установалення його значення в системі розвитку аеропорту, уточнення його функціонального навантаження з метою оптимізації робочих процесів та забезпечення виконання локальних принципів розвитку трудового потенціалу як окремих аеропортових служб, так і загальної трудової системи аеропорту.

Метою даної статті є обґрунтування засад розвитку трудового потенціалу аеропорту, які знаходять своє вираження у формуванні концепції розвитку трудового потенціалу аеропорту на основі аналізу ключових концептуальних підходів до формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємств.

На даному етапі розвитку стратегічного менеджменту персоналу та концептуальних підходів до формування, використання й розвитку трудового потенціалу немає чіткого розуміння того, що становить систему розвитку трудового потенціалу. Аналіз різних наукових джерел з даної проблеми показує, що під розвитком трудового потенціалу переважно розуміють систему організаційно-економічних заходів служби управління персоналом, що спрямовані на оцінювання персоналу (під час прийому на роботу, поточного оцінювання), професійну адаптацію, планування ділової кар'єри, роботу з кадровим резервом, навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу. Таким чином, автором пропонується розглянути загальні концептуальні підходи до розуміння даного поняття, адаптувати їх до середовища діяльності аеропортів, а також виділити специфічні, притаманні лише даній галузі підходи.

Теоретичним питанням розвитку трудового потенціалу присвячене дослідження Ганіч Л. В., на думку якої даний процес залежить, перш за все, від історичних факторів. Дослідник робить висновок, що трудовий потенціал формується в кожен конкретний період під впливом панівних суспільно-економічних і соціально-політичних відносин. Інакше кажучи, це – продукт історичного суспільного розвитку, а не природно-біологічний продукт, і він не обмежується лише однозначно демографічною або іншою характеристикою. Це інтегральна категорія зі складною структурою, яка об'єднує фізіологічні, демографічні, професійні, економічні, соціально-психологічні, інтелектуальні, світоглядні характеристики і параметри людини. З іншого боку, трудовий потенціал органічно входить як чинник виробництва у виробничий потенціал [1]. У процесі формування трудового потенціалу факторам даного процесу приділяють значну увагу Дінмухаммед Шайкін, Олександр Тукачов, Дінара Садакбаєва, наводячи у своєму дослідженні обґрунтування важливості інституціональних, організаційних, соціально-економічних, демографічних, технологічних, персональних та екологічних груп факторів [2]. Оновлений підхід до розвитку людських ресурсів пропонує також у своїй роботі Никифоренко В. Г. [3], виділяючи його універсальні риси (принципи): трактування людей як цін-

ного ресурсу суспільного виробництва, що потребує перманентного розвитку; стратегічну орієнтацію, що виявляється в поєднанні цілей і політики у сфері управління людськими ресурсами на макро-, мезо- і мікрорівнях; створення необхідних умов (якості трудового життя і якості життя людини взагалі) задля забезпечення постійного розвитку людини у будь-якому віці.

На думку Маслова В. І., сутність стратегічного менеджменту персоналу полягає у відповіді на три найважливіших питання: де в даний момент знаходиться організація та її персонал; в якому напрямі має бути задіяний персонал відповідно до стратегії організації; як повинен розвиватися персонал, щоб виконувати завдання організації в майбутньому [4]. Під стратегічним розвитком персоналу прийнято розуміти планування діяльності організації зі збереження, розширення і вдосконалення знань та навичок працівників таким чином, щоб вони могли робити ефективний внесок як у досягнення цілей організації, так і в свої власні кар'єрні цілі. Відносно трудового потенціалу аеропорту, дана думка може трактуватися як необхідність наявності системи заходів щодо підвищення безпеки та ефективності обслуговування споживачів послуг за допомогою правильного застосування людських, технічних та інформаційних ресурсів, а також вдосконалення взаємодії як усередині аеропортової системи персоналу, так і його з іншими зовнішніми компонентами.

Відповідно до досліджень В. Свистунова, найбільший інтерес до проблем управління трудовим потенціалом, зокрема розвитку персоналу підприємства виявляється в період трансформації бізнесу – переходу від комплексного менеджменту, що здійснюється невеликою командою однодумців, до диференційованого управління з використанням великої кількості вузькоспрямованих спеціалістів (у деяких випадках має місце зворотний перехід між системами). У цей період здійснюються кадрові перестановки, створюються нові підрозділи та відділи управління, наявні підрозділи реорганізуються чи ліквіднуються, змінюється структура фінансування потоків та структура управління в цілому. При цьому, як зазначає дослідник, зміст роботи з розвитку персоналу визначається тим, якою є стратегія організації. З точки зору складу, якості персоналу і його подальшого розвитку особливо важливими є три фрагменти стратегії організації: якість продукції (послуг, робіт); інноваційна політика та техніко-технологічна стратегія в частині, пов'язаній із факторами зміни профільної технології виробництва [5]. Цінність даних досліджень щодо розвитку трудового потенціалу аеропорту, на думку автора статті, полягає в розумінні того, що розвиток трудового потенціалу аеропорту є не разовим комплексом заходів, а безперервним процесом вдосконалення та розвитку, що потребує забезпечення ефективної системи зворотного зв'язку (контролю та обліку результатів, думок персоналу, ефективності програми підготовки та практичних потреб аеропорту).

Як вважає Хрящова Н. Ю., компанії, які хочуть не тільки вижити в умовах зростаючої конкуренції, але й бути стійкими та розвиватися, постійно звертаються до аналізу ключових факторів успіху бізнесу. При цьому слід звернути увагу на те, що у всіх запропонованих списках ключових факторів є пункти, що належать до трудового потенціалу: творчі та ініціативні працівники, постійне вдосконалення навичок, компетентність та надійність персоналу та ін. На думку дослідника, існує два основних способи формування ефективної команди працівників: найманих "готових" професіоналів та "вирощування" персоналу [6]. При цьому слід зазначити, що система розвитку трудового потенціалу кожного аеропорту є унікальною та розробляється з урахуванням умов його експлуатації, традицій та професійної культури, тому механічне перенесення однієї системи розвитку аеропорту на іншу є неефективним.

Значну увагу у сфері дослідження розвитку трудового потенціалу приділяють питанням навчання, перенав-

чання, професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників. Так, Г. Базарова наводить дані спеціалістів, що досліджують специфіку бізнес-освіти. На їх думку, бізнес-освіта має цілий ряд принципових відмінностей: навчання на відміну від вивчення; аналіз загальної "сукупності знань" на відміну від вивчення особливостей конкретних ситуацій та завдань; головна роль змісту навчання на відміну від провідної ролі процесу навчання; пошук правильної відповіді на відміну від пошуку задовільного результату; контроль на відміну від самоконтролю; різниця в постановці цілей навчання (загальні на відміну від конкретних та ін.) [7]. Застосовуючи дану думку до розвитку трудового потенціалу аеропорту, можна зазначити, що у сфері професійної підготовки персоналу аеропорту слід орієнтуватися на розвиток стійких навичок поведінки, при цьому теоретичні знання є необхідною, але не достатньою умовою засвоєння потрібних навичок, а основним методом навчання має бути практика (практика є ефективною лише в разі її проходження в реальних умовах експлуатації аеропорту, спільних тренувань різних аеропортових служб та підрозділів).

Навчання персоналу є важливою складовою стратегічного розвитку персоналу. У зарубіжній літературі зі стратегічних питань розвитку персоналу (Т. Гараван, М. МакКракен, М. Валас) основна увага приділяється процесу створення культури навчання, яка засновується на зв'язку стратегії організації та розвитку її персоналу. Розвиток персоналу розглядається одночасно і як діяльність, що впливає зі стратегії організації, і як фактор, що впливає на стратегію [8]. При цьому, на думку автора статті, процес навчання як складова розвитку трудового потенціалу аеропорту має будуватися з урахуванням декількох базових принципів: для зміни поведінки необхідний певний час; персонал аеропорту – це не група професіоналів-індивідуалістів, а єдина команда; правильна поведінка стимулює ефективну роботу персоналу; необхідною є можливість практикуватися під час навчання; підтримка керівництва під час та після навчання з метою заохочення до подальшого розвитку.

Для реалізації цілей навчання недостатньо формального навчання персоналу, організація повинна стимулювати навчання своїх працівників та мати стійку тенденцію до саморозвитку. Характерними рисами такої організації повинні бути: наявність колективу однодумців, що розуміє та поділяє політику й цілі керівництва; організація постійно діючих програм підвищення кваліфікації персоналу та системного впровадження освітніх інновацій; розроблена система мотивації персоналу та безперервне підвищення кваліфікації; розвиток практики обміну досвідом та тиражування позитивних методичних прийомів; наявність системи заохочення працівників, що працюють за інноваційними методиками [9].

У 1991 році у Великобританії була розроблена програма "Інвестори в людей" (Investors in People), яка в 1997 році отримала міжнародний статус. В основі програми лежать чотири основних принципи: обов'язки організації з навчання працівників; постійне виявлення потреб у навчанні та розвитку працівників за результатами їх роботи; реалізація програми навчання; оцінювання ефективності навчання персоналу за результатами виконання поставлених завдань [10].

Стандарт "Інвестори в людей" доповнює інші стандарти якості, в тому числі BS 5750 та ISO 9000, та визнає, що тільки персонал з певними навичками зможе привести організацію до досягнення її стратегічних цілей. Його цінність полягає в тому, що навчання здійснюється, виходячи із завдань, що стоять перед підприємством, а його працівники стають реальними та свідомими учасниками процесу розвитку. Однією з відмінних рис цієї програми від ряду інших програм підвищення якості в організації є те, що вона охоплює всі категорії персоналу та може здійснюватися в різних напрямках: знизу вгору та зверху вниз.

Інвестування в навчання та розвиток трудового потенціалу є однією з основних складових збалансованої системи показників ефективності організації, система, яка забезпечує новий підхід до стратегічного управління сучасними підприємствами. Поступово система показників ефективності організації стає одним із провідних методів підвищення ефективності управління та все ширше використовується не лише в бізнесі, але й у державних та некомерційних установах [11].

Таким чином, положення Програми та стандартів можуть застосовуватися також для розвитку трудового потенціалу аеропорту. Розвиток трудового потенціалу аеропорту передбачає, перш за все, навчання персоналу ефективним методам індивідуальної та спільної професійної діяльності в стилі єдиної команди. Відповідна підготовка, метою якої є формування правильних психологічних установок та поведінських реакцій, має забезпечуватися на всіх рівнях, об'єднуючи при цьому діяльність усіх служб аеропорту. Стиль поведінки людини неможливо змінити відразу, навіть за допомогою ідеальних навчальних програм, тому для формування переконань потрібен час, особистий досвід та сприятливі умови. Враховуючи даний чинник, розвиток та підготовка мають проводитися поетапно, а навчальні плани корегуються з урахуванням поточних завдань та досягнутого рівня трудового потенціалу, що визначаються за допомогою ефективної системи зворотного зв'язку. Отже, кожен цикл мають складатися з етапів: вивчення (ознайомлення й обговорення принципів та прийомів діяльності); практики (набуття початкового досвіду за допомогою ролевих вправ та моделювання умов професійного середовища); формування навичок у практичній діяльності та на етапах періодичної підготовки.

З кінця 80-х років ІКАО послідовно сприяє розширенню розуміння того, що "людський фактор" присутній практично у всіх аспектах діяльності цивільної авіації. У 1989 році була створена Дослідницька група ІКАО з безпеки польотів і людського фактора з метою поглиблення розуміння ролі людської діяльності в забезпеченні безпеки польотів. Стандарти та рекомендована практика (SARPS), у яких визначаються вимоги до обліку людського фактора як на індивідуальному, так і на системному рівні включені в різні Додатки до Чикагської конвенції. Одночасно ІКАО ввела курс навчання людському факторові у свої вимоги до підготовки і видачі свідоцтва авіаційному персоналові (Додаток 1 (1989 р.)), у вимоги до експлуатації повітряних суден (Додаток 6 (1995 р.)), а також у вимоги до льотної придатності повітряних суден (Додаток 8 (2001 р.)). Крім того, головним чином за посередництва Дослідницької групи з вивчення безпеки польотів і людського фактора, ІКАО з 1990 року займалася підвищенням поінформованості про людський фактор міжнародного авіаційного співтовариства [12].

У нормах технологічного проектування аеровокзалів [13] наведено критерії оцінювання рівня механізованої та автоматизованої праці за основними процесами технологічного обслуговування пасажирів. Згідно із зазначеним документом рівень механізованої й автоматизованої праці для аеропорту пропускною здатністю понад 2 500 пас./год повинен становити не менше 65 %, а продуктивність праці персоналу, зайнятого основним технологічним обслуговуванням пасажирів, – 18 000 пас./людину.

На думку Корнілова В. С. [14], соціологічне та соціально-психологічне забезпечення авіаційної діяльності повинне розглядатися як сукупність науково обґрунтованих та апробованих положень, що в найбільш загальному вигляді характеризують її зміст, принципи, цілі, структуру і взаємозв'язки з іншими видами та напрямками авіаційної практики. Інакше кажучи, це певний спосіб розуміння суті соціологічного та соціально-психологічного забезпечення авіаційної діяльності, сукупність основних алгоритмів його планування й застосування на практиці. Головним змістом

соціологічного та соціально-психологічного забезпечення авіаційної діяльності є соціально-психологічна реабілітація: адаптація особового складу; проведення психореабілітаційних заходів з метою відновлення здоров'я та профілактики психогенних розладів; моніторинг негативних моральних та психологічних станів.

У роботі Чернишової О. М. [15] визначено ряд можливих критеріїв оцінювання ефективності функціонування аеропорту. По-перше, це соціальний критерій, що враховує рівномірність завантаження різних виконавців s-ї операції, зайнятих проведенням однієї й тієї ж операції обслуговування рейсу в кожній службі аеропорту. Даний критерій ефективності можна використовувати для визначення кількості виконавців та необхідності різних змін для проведення s-ї операції під час обслуговування повітряного судна, пасажирів, вантажу.

Концепція розвитку трудового потенціалу аеропорту, запропонована автором статті на основі проведених досліджень, визнає необхідність капіталовкладень у формування, використання й розвиток трудового потенціалу та людських ресурсів, виходячи з економічної доцільності (капіталовкладень, що мають за мету залучення більш якісного в професійному плані працівника, його навчання та підтримку в стані високої трудової здатності, створення умов для творчого та професійного розвитку кожного співробітника), що тягне за собою необхідність більш повного використання знань, навичок, здібностей працівників. Звідси випливає й зміна акцентів роботи з персоналом, зокрема, робляться спроби розвитку та розкриття "прихованих" можливостей працівника. Проблема полягає в тому, що люди є найбільш консервативною складовою підприємства, і необхідно є обов'язкова адаптація трудового потенціалу до нових цілей, методів та відносин. Перш ніж змін зазнають не тільки знання та навички, але й ціннісні орієнтири, поведінка, система відносин, пройде значно більше часу, ніж необхідно для здійснення технологічних чи технічних змін.

Основним складовим елементом концепції розвитку трудового потенціалу аеропорту є персонал, що створює

та надає послугу, контролює якість, акумулює та використовує фінансові ресурси і при цьому здатний до постійного вдосконалення та розвитку, тобто можливості та ініціатива персоналу є безмежними, в той час як інші ресурси обмежені, з чого випливають основні ознаки підходу до трудового персоналу як до ресурсу:

по-перше, його персоналізація та індивідуальний підхід до всіх працівників, що здійснюється в межах суміщення інтересів аеропорту та працівника (у випадку розбіжності інтересів приводяться в дію стимулятивні та мотиваційні важелі впливу на людину для того, щоб вона пов'язала свою діяльність з інтересами аеропорту);

по-друге, усвідомлення проблеми дефіциту кваліфікованого та висококваліфікованого персоналу, що призводить до конкретної боротьби за знання, навички, вміння на ринку праці; по-третє, перехід до управління трудовим потенціалом означає відхід від уявлень про персонал як про "дарований капітал", освоєння якого не потребує ні фінансових, ні трудових, ні організаційних, ні часових, ні будь-яких інших витрат з боку працедавця.

Основними сутнісними елементами концепції розвитку трудового потенціалу аеропорту є самореалізація, вивчення, освоєння й розуміння суміжних професій та робочих процесів, розширення кола компетенцій і зміцнення взаємозв'язків між різними функціональними напрямками шляхом проведення спільних тренінгів, круглих столів і семінарів. Заміна вузьких понять про виробничі знання та вміння повною гамою знань, навичок та вмінь, у тому числі необхідних для охорони та покращення здоров'я, демографічного розвитку, розвитку традицій та культури, раціонального використання природних ресурсів, захисту навколишнього середовища, зниження екологічного ризику, виконання активної громадянської ролі та конкурентоспроможності на ринку праці, означає максимальне і всестороннє врахування інтересів людини та підтримку її в процесі розвитку [16]. Таким чином, концепцію розвитку трудового потенціалу аеропорту можна зобразити за допомогою схеми, що об'єднує ключові її елементи (рисунок).



Рис. Концепція розвитку трудового потенціалу аеропорту

Таким чином, концепція розвитку трудового потенціалу аеропорту повинна орієнтуватися на становлення та творчий розвиток особистості, коли витрати на підготовку

кадрів розглядаються не як витрати на робочу силу, а як довгострокові інвестиції, необхідні для процвітання аеропорту та забезпечення високої якості людських ресурсів.

При цьому слід враховувати наступне:

по-перше, трудовий потенціал – складний об'єкт соціального управління, який існує та функціонує в загальній системі управління аеропортом згідно з обраною стратегією, цілями та завданнями, наявними ресурсами, рівнем надання послуг, їх обсягом та ін.;

по-друге, професіоналізація видів діяльності потребує великої капіталоємності для становлення професіоналів, при цьому слід формувати в персоналі чітку думку про те, що дані вкладення є важливими як для його інтересів, так і для загальних інтересів діяльності аеропорту, тим самим спонукаючи до відповідальності за освоєння і використання на практиці набутих знань та вмінь;

по-третє, висока ефективність діяльності професіоналів аеропорту досягається створенням раціональної системи управління їх можливостями, що розробляється під впливом великої кількості факторів зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності аеропорту;

по-четверте, чим більшою мірою персонал включений у професійну діяльність, тим більше в нього накопичується життєвого та професійного досвіду, тим менше часу йому необхідно для якісного вирішення професійних завдань і тим більшу цінність він становить для аеропорту.

Ефективний розвиток трудового потенціалу аеропорту можливий за умови інтегрування даного процесу в стандартні процедури діяльності всіх служб аеропорту та інші види професійної підготовки. При цьому має забезпечуватися системне застосування навичок, набутих під час професійної підготовки та перепідготовки, з метою виявлення невідповідностей та їх усунення за допомогою системи зворотного зв'язку. Отже, формування концепції розвитку трудового потенціалу аеропорту є результатом довготривалої еволюції та синтезу цілого ряду напрямів у дослідженні економічної поведінки людини в суспільстві й доводить необхідність подальшого дослідження і вдосконалення даного напрямку. Таким чином, інвестування коштів відповідно до концепції розвитку трудового потенціалу аеропорту має здійснюватися не окремо як самостійний захід, а відповідно та в тісному взаємозв'язку з наявною стратегією загального розвитку аеропорту, обраною стратегією розвитку трудового потенціалу та з урахуванням ресурсних обмежень.

Аналіз наукових джерел дозволяє сформулювати висновок про те, що методологія подальшого вивчення проблем розвитку трудового потенціалу аеропорту буде полягати в поглибленні таких напрямів, як тактичне та стратегічне планування розвитку трудового потенціалу, впровадження інноваційних технологій у процеси навчання, підготовки та перепідготовки персоналу, вдосконалення систем внутрішнього міжслужбового та внутрішнього службового контролю діяльності аеропорту.

**Література:** 1. Ганіч Л. В. Дослідження поняття "трудова потенціал" в умовах ринкової економіки / Л. В. Ганіч // Соціально-трудова відносина: теорія та практика : зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана"; [відп. ред. Т. Г. Кицак]. – 2013. – № 1 (5). – С. 86–91. 2. Dinmuhammed N. Shaikin. Theoretical approaches to the research of labor potential formation under modern conditions / Dinmuhammed N. Shaikin, Aleksandr A. Tukachyov, Dinara N. Sadakbayeva // Aktualni problemy ekonomiki. – 2013. – № 12 (150). – С. 566. 3. Никифорова В. Г. Сучасні підходи до оновлення поняття щодо розвитку людських ресурсів / В. Г. Никифорова // Економіка розвитку. – 2013. – № 2 (66). – С. 60. 4. Маслов В. І. О стратегическом управлении персоналом / В. І. Маслов // Управление персоналом. – 2005. – № 5. – С. 99–105. 5. Свистунов В. Стратегия развития персонала / В. Свистунов // Служба кадров и персонал. – 2004. – № 8. – С. 57–62. 6. Хрящева Н. Ю. Развитие персонала – ключевой фактор успеха бизнеса [Электронный ресурс] / Н. Ю. Хрящева. – М., 2007. – Режим доступа : www.arsenal-hr.ru. 7. Базарова Г. Особенности обучения взрослых [Электронный ресурс] / Г. Базарова. – М., 2007. – Режим доступа : www.cpt21.ru. 8. McCracken M. Towards a redefinition

of Strategic HRD / M. McCracken, M. Wallace // Journal of European Industrial Training. – 2000. – No. 24 (5). – P. 281–290. 9. Лукашенко М. А. Высшее учебное заведение на рынке образовательных услуг: актуальные проблемы управления / М. А. Лукашенко. – М. : Маркет ДС, 2003. – 356 с. 10. Вашурин Е. В. Вопросы стратегического развития университетского персонала / Е. В. Вашурин // Университетское управление. – 2005. – № 4 (37). – С. 87–97. 11. Каплан Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. М. Павлова. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 304 с. 12. Международная организация гражданской авиации. Основные принципы учета человеческого фактора в руководстве по проведению проверок безопасности полетов. Doc 9806-AN/763. – Изд. первое, 2002. – 224 с. 13. ВНТП 3-81. Ведомственные нормы технологического проектирования аэровокзалов аэропортов [Электронный ресурс] ; с измен. 2006-03-21; введ. 1981-07-01. – Режим доступа : <http://www.complexdoc.ru/ntd/544630>. 14. Корнилов В. С. Досвід розробки загальної концептуальної схеми соціологічного та соціально-психологічного забезпечення авіаційної діяльності / В. С. Корнилов // Матеріали XI Міжнародної науково-технічної конференції "АВІА-2013". – К. : НАУ, 2013. – Т. 6. – С. 503. 15. Чернишова О. Н. Выбор стратегии развития аэропортов гражданской авиации Украины [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.07.04 / Оксана Николаевна Чернишова. – К., 2000. – 265 с. 16. Кокорев И. А. Управление персоналом в рамках концепции человеческого капитала / И. А. Кокорев. – М. : Изд-во Рос. экон. акад., 2006. – 260 с.

**References:** 1. Hanich L. V. *Doslidzhennia poniattia "trudovyi potentsial" v umovakh rynkovoї ekonomiki* [Research on the Concept of Labour Potential in the Market Economy] / L. V. Hanich // *Sotsialno-trudovi vidosynny: teoriia ta praktyka : zb. nauk. prats / M-vo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ "Kyivskiy nats. ekon. un-t im. V. Hetmana"* ; [vidp. red. T. H. Kytsak]. – 2013. – No. 1 (5). – P. 86–91. 2. Dinmuhammed N. Shaikin. Theoretical approaches to the research of labor potential formation under modern conditions / Dinmuhammed N. Shaikin, Aleksandr A. Tukachyov, Dinara N. Sadakbayeva // *Aktualni problemy ekonomiki*. – 2013. – No. 12 (150). – P. 566. 3. Nykyforenko V. H. *Suchasni pidkhody do onovlennia poniat shchodo rozvytku liudskyykh resursiv* [Modern Approaches to the Renovation of the Concepts of Human Resources Development] / V. H. Nykyforenko // *Ekonomika rozvytku*. – 2013. – No. (66). – P. 60. 4. Maslov V. I. *O strategicheskoy upravlenii personalom* [About the Strategic Personnel Management] / V. I. Maslov // *Upravleniye personalom*. – 2005. – No. 5. – P. 99–105. 5. Svistunov V. *Strategiya razvitiya personala* [Personnel Development Strategy] / V. Svistunov // *Sluzhba kadrov i personal*. – 2004. – No. 8. – P. 57–62. 6. Khryashcheva N. Yu. *Razvitie personala – klyuchevoiy faktor uspekha biznesa* [Electronic resource] / N. Yu. Khryashcheva. – M., 2007. – Access mode : [www.arsenal-hr.ru](http://www.arsenal-hr.ru). 7. Bazarova G. *Osobennosti obucheniya vzroslykh* [Electronic resource] / G. Bazarova. – M., 2007. – Access mode : [www.cpt21.ru](http://www.cpt21.ru). 8. McCracken M. *Towards a redefinition of Strategic HRD* / M. McCracken, M. Wallace // *Journal of European Industrial Training*. – 2000. – No. 24 (5). – P. 281–290. 9. Lukashenko M. A. *Vyshee uchebnoye zavedeniye na rynke obrazovatelnykh uslug: aktualnye problemy upravleniya* / M. A. Lukashenko. – M. : Market DS, 2003. – 356 p. 10. Vashurina E. V. *Voprosy strategicheskogo razvitiya universitetskogo personala* [The Issues of University Personnel Strategic Development] / E. V. Vashurina // *Universitetskoye upravleniye*. – 2005. – No. 4 (37). – P. 87–97. 11. Kaplan R. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley: ot strategii k deystviyu* / R. Kaplan, D. Norton ; per. s angl. M. Pavlova. – M. : ZAO "Olimp-Biznes", 2005. – 304 p. 12. *Mezhdunarodnaya organizatsiya grazhdanskoy aviatsii. Osnovnyye printsipy ucheta chelovecheskogo faktora v rukovodstve po provedeniyu proverok bezopasnosti poletov*. Doc 9806-AN/763. – Izd. pervoye, 2002. – 224 p. 13. *VNTP 3-81. Vedomstvennyye normy tekhnologicheskogo proektirovaniya aerovokzalov aeroportov* [Electronic resource] ; s izmen. 2006-03-21; vved. 1981-07-01. – Access mode : <http://www.complexdoc.ru/ntd/544630>. 14. Kornilov V. S. *Dosvid rozrobky zahalnoi kontseptualnoi skhemy sotsiolo-hichnoho ta sotsialno-psykholo-hichnoho zabezpechennia aviatsiinoї diialnosti* [Experience of Development of a General Conceptual Scheme of Social and Socio-psychological Support of Aviation] / V. S. Kornilov // *Materialy*

XI Mizhnarodnoi naukovо-tekhnichnoi konferentsii "AVIA-2013". – K. : NAU, 2013. – Vol. 6. – P. 503. 15. Chernishova O. N. Vybor strategii razvitiya aeroportov grazhdanskoj aviatsii Ukrainy [Tekst] : dis. ... kand. ekon. nauk : 08.07.04 / Oksana Nikolaevna Chernishova. – K., 2000. – 265 p. 16. Kokorev I. A. Upravlenie personalom v ramkakh kontseptsii chelovecheskogo kapitala / I. A. Kokorev. – M. : Izd-vo Ros. ekon. akad., 2006. – 260 p.

#### Інформація про автора

**Полоус Ольга Вікторівна** – аспірант кафедри фінансів, обліку та аудиту Національного авіаційного університету (03058, Україна, м. Київ, пр. Космонавта Комарова, 1, 2-й корпус, e-mail: pov01@rambler.ru).

#### Інформація об авторе

**Полоус Ольга Вікторівна** – аспірант кафедри фінансов, учета и аудита Национального авиационного университета (03058, Украина, г. Киев, пр. Космонавта Комарова, 1, 2-й корпус, e-mail: pov01@rambler.ru).

#### Information about the author

**O. Polous** – postgraduate student of the Department of Finance, Accounting and Auditing of the National Aviation University (1 Cosmonaut Komarov Ave., block 2, 03058, Kyiv, Ukraine, e-mail: pov01@rambler.ru).

*Стаття надійшла до ред.  
25.11.2014 р.*

УДК 658.589

JEL Classification: O22; O32

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE EVALUATION AND ANALYSIS OF THE IMPACT OF INTERRELATED FACTORS ON THE BUSINESS INNOVATION CAPACITY

**S. Labunska**

The methodological fundamentals have been described and the methodological approaches to the selection for the commercialization of innovative projects of the generated portfolio by innovation type have been substantiated. Such a selection is suggested to be run on the basis of scenario modelling, given the retrospective analysis of the direction of the vectoral influence between the sets of indicators that form an overall integrated assessment of the innovation capacity of an enterprise. The results of calculations have been represented based on the developed models on the example of evaluation of scenarios of the changing factors that generate additional effects influencing the level of enterprise innovation capacity and innovative business opportunities.

*Keywords:* innovation, innovation potential, innovation capacity, competitiveness, evaluation, analysis.

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІЗУ ВПЛИВУ ВЗАЄМОПОВ'ЯЗАНИХ ФАКТОРІВ НА ІННОВАЦІЙНУ СПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

**Лабунська С. В.**

Розкрито методологічні основи та обґрунтовано методичні підходи до відбору для комерціалізації інноваційних проектів зі сформованого портфеля за видами інноваційних змін. Такий відбір запропоновано здійснювати на основі використання сценарного моделювання з урахуванням ретроспективного аналізу спрямування векторального впливу між множинами показників, що формують загальну інтегральну оцінку інноваційної спроможності підприємства. Наведено результати розрахунків за побудованими моделями на прикладі оцінювання сценаріїв зміни чинників, які породжують додаткові ефекти, що впливають на рівень інноваційного потенціалу та інноваційних бізнес-можливостей підприємства.

*Ключові слова:* інновації, інноваційний потенціал, інноваційна спроможність, конкурентоспроможність, оцінка, аналіз.