БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бражко О.В. Управління інноваційною діяльністю підприємств легкої промисловості [Текст] : автореферат дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами / О.В. Бражко ; КНУТД. – К. : КНУТД, 2005. – 20 с.
2. Власюк Т.М. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств легкої промисловості (територіально-галузевий підхід): автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: спеціальність 08.07.01 – Економіка промисловості / Т.М. Власюк. – Київ : Київський національний університет технологій та дизайну, 2006. – 19 с.
3. Гречан А.П. Інноваційний розвиток легкої промисловості України: Монографія. – К. : КНУТД, 2004. – 268 с.
4. Гречан А.П. Методологічні основи розвитку легкої промисловості на інноваційних засадах : Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.07.01 / А.П. Гречан; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2006. – 31 с.
5. Державний комітет статистики України. – Електронний ресурс. – Режим доступу : // www.ukrstat.gov.ua.
6. Карлоф Б. Деловая стратегия : Пер. с англ. В.А. Приписнов. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
7. Коваленко Л.О. Передумови формування національної інноваційної системи та стратегії її розвитку // Формування інноваційної моделі розвитку національної економіки України: монографія у 2-х частинах / Л.О. Коваленко, О.В. Товстиженко // за заг. ред. д.е.н., професора І.С.Каленюк. – Чернігів : ЧДІЕУ, 2009. – Ч. 1. – 591 с.
8. Лабурцева О.І. Маркетинг і розвиток підприємництва в легкій промисловості України: Монографія. – К. : КНУТД, 2008. – 364 с.
9. Лабурцева О.І. Науково-методологічні основи розвитку підприємництва в легкій промисловості на засадах маркетингу [Текст] : автореферат дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / О.І. Лабурцева ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К. : [б. в.], 2008. – 33 с.
10. Лойко В.В., Лойко Д.М. Стан та перспективи розвитку легкої промисловості в контексті економічної безпеки України / В.В. Лойко, Д.М. Лойко // Електронний ресурс [Режим доступу] : http://knutd.com.ua/publications/ pdf/Visnyk/2013-2/155_161.pdf.
11. Максименко І.О., Бокій В.І. Легка промисловість україни: сучасний стан та перспективи розвитку / І.О.Максименко, В.І.Бокій // Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 3, Т. 2. – С. 77–80.
12. Національний виробник – основа економіки держави. Укрлегпром: Статистична інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrlegprom.org.ua/.
13. Олійник Л.Г. Механізм формування науково-технічного та інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості [Текст] : автореферат дис. ...канд. екон. наук / Л.Г. Олійник ; 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький : ХНУ, 2011. – 20 с.
14. Савіна Г.Г. Методологія та практика удосконалення управління соціально-економічним розвитком підприємств легкої промисловості [Текст] : автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / Савіна Г.Г. ; НАН України, Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2005. – 30 с.
15. Сіренко К.Ю. Формування інноваційної моделі розвитку легкої промисловості / Сіренко К.Ю. // Науковий вісник ЧДІЕУ. – № 1(17). – 2013. – С. 69–78.
16. Шарко В.В. Механізм інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції підприємств легкої промисловості [Текст] : автореферат дис. ...канд. екон. наук / В.В. Шарко; 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 21 с.

УДК 65.012.32:331.522.4:656.71(045)

Полоус О.В.
аспірант кафедри фінансів, обліку та аудиту
Інституту економіки та менеджменту
Національного авіаційного університету

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АЕРОПОРТІВ

У статті досліджуються питання формування стратегій розвитку трудового потенціалу аеропортів України. Розглядаються підходи до визначення поняття «стратегія» у взаємозв'язку з характером розвитку підходів до стратегічного управління підприємством. Аналізуються підходи до розуміння поняття «розвиток» в контексті сучасної ринкової економіки.

Ключові слова: формування, стратегія, розвиток, трудовий потенціал, аеропорти.

Полоус О.В. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА АЭРОПОРТОВ

В статье исследуются вопросы формирования стратегий развития трудового потенциала аэропортов Украины. Рассматриваются подходы к определению понятия «стратегия» во взаимосвязи с характером развития подходов к стратегическому управлению предприятием. Анализируются подходы к понимаю понятия «развитие» в контексте современной рыночной экономики.

Ключевые слова: формирование, стратегия, развитие, трудовой потенциал, аэропорты.

Polous O.V. FORMING THE STRATEGIES OF DEVELOPMENT OF THE WORK POTENTIAL OF AIRPORTS

This article investigates the questions of forming the strategies of development of the work potential of airports in Ukraine. Approaches to the definition of «strategy» in relation to the nature of approaches to strategic management are considered. Approaches to understanding the concept of «development» in the context of a modern market economy are analyzed.

Keywords: forming, strategy, development, work potential, airports.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки аеропорти, як і інші підприємства, відчувають тиск конкуренції: на ринку авіаційних послуг постійно порівнюються вид, якість, ціна та інші ознаки послуг. Деякі послуги і, відповідно, аеропорти, що їх надають, рано чи пізно втрачають певну долю ринку через нерентабельність чи невідповідність його вимогам. Економічна конкуренція направлена, переважно, за допомогою ціни на ресурси, а значить, і на робочу силу, туди, де їх використання є найбільш результативним з точки зору всієї економіки. Для окремого аеропорту це означає, що протистояти конкуренції він повинен, надаючи послуги з найменшими затратами та адекватною якістю. Висновок для сфери персоналу буде таким, що трудовий потенціал (зокрема, чисельність та якість персоналу) повинен забезпечувати довгострокове виконання цілей та задач аеропорту, відповідати обраній стратегії розвитку трудового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню питань в сфері формування стратегій управління підприємствами присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як А. Чандлер, М. Портер, І. Ансофф, Д. Стейнер, П. Лоранж, Г. Мінцберг, Г. Хамель, А. Томпсон, Бендат Дж. та ін. Роботи даних авторів сприяють створенню основи для подальших наукових досліджень в сфері управління трудовим потенціалом, зокрема для формування стратегій розвитку трудового потенціалу аеропортів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Стратегія розвитку як важливий елементи стратегічного управління є важливим фактором успішного виживання будь-якого підприємства в конкурентній боротьбі, адже на практиці відсутність стратегічності в діяльності призводить до її поразки та банкрутства. В діяльності аеропортів України мають запроваджуватися стратегії розвитку трудового потенціалу як складової загальної стратегії розвитку, які б фіксували кожну подію, зокрема, що керівництво повинне зробити зараз, щоб досягти бажаного стану трудового потенціалу в майбутньому, виходячи з того, що зовнішнє середовище та умови діяльності будуть змінюватися. При цьому при формуванні стратегії розвитку трудового потенціалу має враховуватися не тільки фіксування бажаного стану в майбутньому, але й вироблятися здатність реагувати на зміни в оточуючому середовище, що дозволить в повній мірі досягти поставленої мети в майбутньому. Для забезпечення успішної реалізації сформованої стратегії розвитку в діяльності аеропортів має забезпечуватися паралельне формування системи спеціального професійного навчання, підготовки та перепідготовки персоналу, адже саме він є ключовим фактором забезпечення стабільності та безперебійності господарської діяльності аеропорту.

Постановка завдання. Метою статті є формування стратегій розвитку трудового потенціалу аеропортів на підставі аналізу підходів до визначення понять «стратегія» та «розвиток» та їхнього впливу та взаємної обумовленості з трудовим потенціалом.

Виклад основного матеріалу. Теорія стратегічного управління була започаткована лише на початку XX століття. Можливо, це пояснюється різноманіттям підходів до визначення поняття «стратегія». З іншого боку, складність та багатогранність самого поняття є причиною відсутності єдиної думки з приводу даного питання. Стратегії, що розробляються, не можуть бути однаковими для всіх підприємств, і відповідно, творчий підхід при розробці стратегії та її реалізації породжує різні визначення сутності даного поняття. Довгий час під стратегією розумілося управління ресурсами. Таке розуміння походить від так званої «кривої досвіду», виведеної в 1926 році, яка визначала залежність витрат на одиницю продукції від об'єму виробництва. «Крива досвіду» стала основою для появи ряду моделей, заснованих на великомасштабному виробництві та зниженні витрат виробництва на одиницю продукції. Самою відомою з них є матриця Бостонської консультативної групи.

В економічній літературі і на практиці під стратегією здебільшого розуміють довгострокові плани вищого керівництва з досягнення перспективних цілей організації. Деякі автори говорять про те, що це довгострокові наміри керівників підприємств по відношенню до виробництва, маркетингу та комерції, доходів та витрат чи капіталовкладень. Спільним тут є те, що поняття «стратегія» та його розуміння змінювалося поряд з ускладнення умов ведення бізнесу. На основі різних найбільш відомих визначень стратегії можна прослідкувати, як по мірі збільшення вимог навколишнього середовища змінювалися принципи формування стратегічної поведінки підприємств (табл. 1). Розгляд еволюції поняття «стратегія» в хронологічному порядку дозволяє глибше усвідоми-

Таблиця 1

Визначення поняття «стратегія» у взаємозв'язку з характером розвитку підходів до стратегічного управління

№ п/п	Визначення стратегії	Автор	Основний підхід
1	Стратегія, як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій та пріоритетних напрямків з розміщення ресурсів [1]	А. Чандлер, 1962 рік	Довгострокові цілі розроблюються та не підлягають перегляду до зміни зовнішніх та внутрішніх умов середовища функціонування організації
2	Стратегія, як метод визначення конкурентних цілей організації [2]	Гарвардська школа бізнесу, 1965 рік	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, які компанія буде продовжувати та/чи почне здійснювати
3	Стратегія, як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони [3]	М. Портер, 1980–1985 рр.	Основна задача стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
4	Стратегія, як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів [4]	І. Ансофф, 1965 р., Д. Стейнер, 1977 р., П. Лоранж, 1977 р. та ін. автори	При розробці стратегії слід виділяти корпоративні, ділові та функціональні цілі з точки зору різного їх впливу на процеси управління та організації
5	Стратегія, як послідовна, злагоджена та інтегрована структура управлінських рішень [5]	Г. Мінцберг, 1987 рік	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів, які служать для цілей контролю за ефективністю досягнення стратегічних орієнтирів
6	Стратегія, як спосіб визначення економічних та неекономічних переваг, які організація має намір надати основним зацікавленим групам [6]	Г. Хамель, А. Томпсон	Стратегія набуває соціальної направленості та розглядається з точки зору корпоративної філософії та організаційної культури
7	Стратегія, як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації [6]	Г. Хамель, 1989 рік	Основу конкурентоздатності складають особливі здібності підприємства та внутрішні ресурси
8	Стратегія, як набір дій та підходів з досягнення заданих показників діяльності [7]	А. Томпсон, 1965 рік	Стратегія одночасно є преактивною (стверджувальною) та реактивною (адаптуючою)

ти сутність виробленої підприємством стратегічної поведінки та зрозуміти його структурний зміст.

Розгляд визначення поняття «стратегія» у взаємозв'язку з характером розвитку підходів до стратегічного управління дозволяє виділити декілька підходів до визначення сутності стратегії. Так, класичним підходом до визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення, і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. За цим підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів (А. Чандлер, Б. Карлофф, Д. Куінн та ін.). Представники концептуального підходу під стратегією розуміють набір правил прийняття рішень (Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер та ін.). Особливість цього підходу полягає в тому, що у визначенні стратегії робиться наголос на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Можна також виділити комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це – програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства (Дж. Джонсон, К. Скулс, М. Туленков та ін.), отже, за цим підходом стратегія підприємства має більш багатофункціональну спрямованість.

Слід зазначити, що система стратегічного управління в сфері трудового потенціалу має забезпечуватися чітким планування підготовки, перепідготовки та навчання персоналу та має бути адаптованою до змін, що відбуваються в середовищі діяльності підприємства та економіки в цілому, адже глобалізація світової економіки та нові технології виробництва та надання послуг потребують постійних змін в системі загальної та професійної підготовки робітників. Забезпечення відповідності системи підготовки персоналу вимогам діяльності підприємства здатне сприяти стабільному його розвитку та виконанню всіх поставлених задач господарської діяльності.

У теоретичних дослідженнях економічної науки та практичній діяльності менеджерів проблема розвитку підприємства взагалі та трудового потенціалу зокрема в сучасній ринковій економіці посідає значне місце. Основні причини цього явища – насичення ринку наукоємною, високотехнологічною й високоякісною продукцією та послугами. Це надало конкуренції як основній силі ринкової економіки нової якості: досягти успіху в конкурентній боротьбі підприємство може тільки реалізуючи стратегії розвитку, безупинно здійснюючи інноваційні процеси в усіх сферах своєї життєдіяльності [8].

Для того, щоб управляти розвитком системи, формувати стратегію необхідно розуміти, що мається на увазі власне під розвитком. Виділяють три основні підходи, що припускають розуміння поняття «розвиток» через:

- вивчення і виділення властивостей систем, що розвиваються. Л.Г. Мельник, ґрунтуючись на формулюванні поняття розвитку, даного у філософському словнику, що трактує розвиток як незворотну, спрямовану, закономірну зміну матеріальних і ідеальних об'єктів, аналізує й оцінює дане поняття через призму сутнісних аспектів трьох основних властивостей: необоротності, спрямованості і закономірності. Дослідник відзначає, що «тільки одночасна наявність трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін» [9];

- формування трактувань даного терміна. Даний підхід припускає формулювання поняття, виходячи з пріоритетності того чи іншого аспекту розвитку системи;

- порівняння поняття розвитку з родинними щодо наукового пізнання поведінки систем категоріями. Розвиток розглядається як процес адаптації до зовнішнього середовища, що динамічно змінюється. Сутність цього підходу до визначення терміна «розвиток» полягає в його розумінні через порівняння з категоріями, близькими за змістом [10].

Таким чином, досліджені вище підходи до розуміння понять «стратегія» та «розвиток» не виключають один одного, а, навпаки, доповнюють. Рухаючись у певному напрямку у відповідності до обраної стратегії, підприємство повинне бути готовим до змін у внутрішньому середовищі. Стратегія повинна бути гнучкою, але в той же час всі маневри повинні бути в рамках «генеральної лінії поведінки», що визначається правилами, в іншому випадку мова повинна вестися про зміну стратегії.

В останній час можна спостерігати погіршення ситуації в діяльності багатьох великих аеропортів світу, зокрема, в деяких ключових аеропортах України. Практично у всіх цих випадках однією із головних причин, що призвели до такого стану, є помилки та неефективна робота персоналу. Тільки ті аеропорти, що в своїй діяльності керуються стратегіями розвитку, що постійно та цілеспрямовано вкладають достатньо велику кількість засобів в розвиток персоналу, в підтримку на високому рівні трудового потенціалу, виживають в конкурентній боротьбі та заповнюють ринкові ніші, що звільнилися від конкурентів.

Таким чином, автором статті було розглянуто три ситуації у співвідношенні трудового потенціалу аеропортів та рівня їх цілей та задач, що дозволили сформувати відповідні стратегії розвитку трудового потенціалу:

1) стратегія відставання розвитку трудового потенціалу (трудовий потенціал відстає від рівня поточних та перспективних цілей та задач). Недостатній якісний рівень трудового потенціалу ставить під загрозу виконання цілей та задач підприємства, оскільки проводить до зниження якості послуг і, відповідно, конкурентоздатності аеропорту, що в кінцьовому результаті часто призводить до припинення діяльності. Але в деяких випадках цілі та задача діяльності в секторі надання авіаційних послуг потребують скорочення фінансування розвитку трудового потенціалу з метою інвестування коштів в інші напрямки, що і відповідає реалізації зазначеної стратегії;

2) стратегія збалансованого розвитку трудового потенціалу (трудовий потенціал відповідає рівню поточних та перспективних цілей та задач). Зрозуміло, що повна збалансованість цих двох сторін практично недосяжна, а також часто недоцільна [11]. Практика функціонування багатьох успішних зарубіжних та вітчизняних аеропортів показує, що ці сторони повинні знаходитися в динамічній рівновазі, коли розрив між ними постійно змінюється в часі, не перевищуючи критичних значень. Зокрема, якщо трудовий потенціал незначно відстає від рівня поточних задач, то підприємство може проводити «помірну» політику підвищення трудового потенціалу, що не потребує надмірних затрат. У випадку, коли трудовий по-

тенціал незначно перевищує рівень поточних задач, це є основою для корегування останніх в сторону підвищення, що, очевидно, не нашкодить конкурентоздатності;

3) стратегія випередження розвитку трудового потенціалу (трудовий потенціал перевищує рівень поточних та перспективних цілей та задач). Якщо рівень трудового потенціалу набагато перевищує рівень поточних цілей та задач, що вирішуються аеропортом в теперішній час, то тут також можливі проблеми, пов'язані з надмірними витратами на утримання висококваліфікованого персоналу чи виникає незадоволеність у робітників через недостатню винагороду за їх кваліфікацію, нереалізованість їх здібностей. В даному випадку паралельно з реалізацією стратегії слід впроваджувати новітні методи управління персоналом та процесом надання послуг з метою приведення цілей та задач діяльності у відповідність з розвитком трудового потенціалу.

Таким чином, встановлення комплексної стратегії розвитку трудового потенціалу аеропортів має проводитися на основі дослідження показників та проведення аналізу господарської діяльності та трудового потенціалу, який характеризує сформованість та розвиток трудового потенціалу провідних аеропортів України, а також дозволяє визначити фактори, що здійснюються найбільш вагомий вплив на продуктивність праці. З метою систематизації даного процесу автором пропонується наступна схема визначення комплексної стратегії розвитку трудового потенціалу (рис. 1).

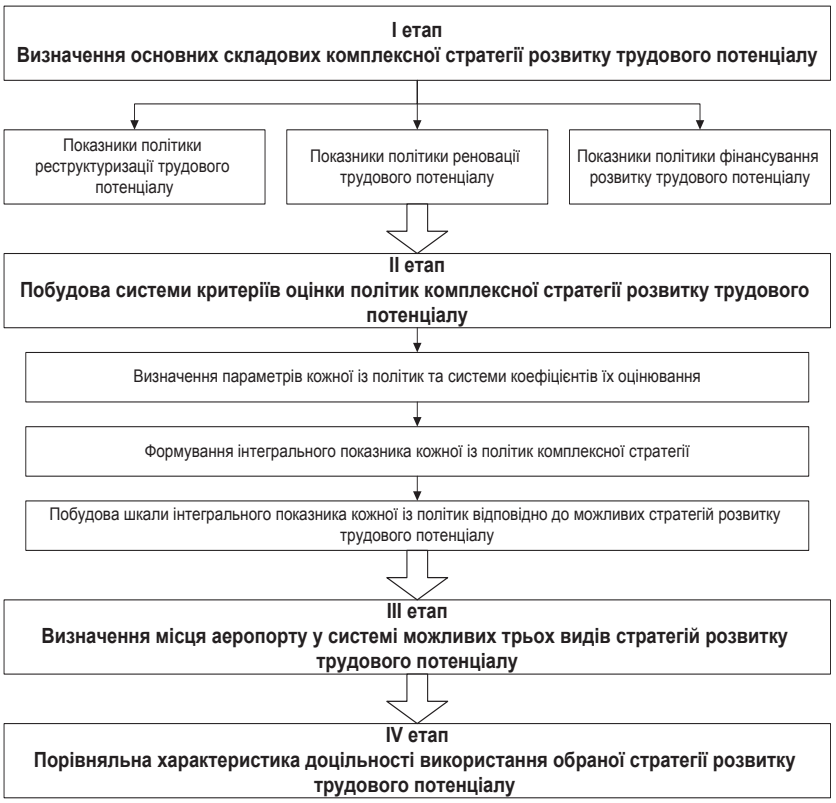

Рис. 1. Схема визначення комплексної стратегії розвитку трудового потенціалу аеропорту

Таким чином, критичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення ефективності функціонування аеропортів, не тільки сьогодні, але й на перспективу в значній мірі залежить від ступеня вивчення, засвоєння та вдосконалення методології та методів формування стратегій розвитку трудового потенціалу.

Висновки. Проведенні дослідження показують, що стратегія розвитку не може зводитися до набору рутинних процедур та механізмів, в даній сфері не може існувати описових теорій, які б давала рекомендації з вирішення певних завдань чи ситуацій. На практиці стратегія розвитку є певною ідеологією ведення діяльності та управління нею, яка кожним керівництвом сприймається по-своєму, але при цьому існує ряд рекомендацій, правил та логічних схем аналізу проблем та вибору стратегій, а також здійснення їх формування, планування та реалізації на практиці. Таким чином, сформована стратегія розвитку трудового потенціалу аеропорту має бути симбіозом інтуїції та мистецтва вищого керівництва вести підприємство до стратегічної мети, високого професіоналізму та творчості управлінських працівників, які забезпечують зв'язок аеропорту з зовнішнім середовищем діяльності, оновлення самого аеропорту та послуг, що ним надаються, а також реалізацію поточних задач та планів. Слід також приділити особливу увагу реалізації сформованої стратегії розвитку трудового потенціалу, яка потребує створення організаційної культури, впровадження систем мотивації та організації праці, гнучкої організації надання послуг та ін.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. / В.В. Пастухова. – Київ : КНТЕУ, 2002. – 301 с.
2. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. / А.П. Міщенко. – Дн-ськ. : Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.
3. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ.. / М. Портер. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. / И. Ансофф. – М. : Прогресс, 1989. – 519 с.
5. Минцберг Г. Стратегический процесс. Пер. с анг. под ред. Ю. Каптуревского. / Г. Минцберг, Дж. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
6. Хамел Г.П. Конкурируя за будущее. / Г.П. Хамел, К. Прахалад. – Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд. Пер. с англ. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2007. – 928 с.
8. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посібн. / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.
9. Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития / Мельник Л.Г. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2003. – 288 с.
10. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / Раєвнєва О.В. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
11. Бендат Дж. Прикладной анализ случайных данных. / Дж. Бендат, А. Пирсол. – М. : Мир, 1989. – 540 с.