

for Small and Medium Enterprises / K. Devi, G. Singh, R. Naz // Journal of Information & Knowledge Management. – 2013. – Vol. 12, issue 01. – P. 123–126. 8. Wu X. A marketing management model based on enterprise resource theory / X. Wu // Journal of Theoretical and Applied Information. – 2012. – No. 46 (2). – P. 910–914. 9. Pilipenko S. M. *Otsenka kompetentsiy korporativnykh logisticheskikh sistem kak osnova ikh konkurentnogo pozitsionirovaniya* [Evaluation of Corporate Logistics Systems Competences As a Basis of Their Positioning] / S. M. Pilipenko, D. R. Pilipenko // Biznes Inform. – 2010. – No. 3 (1). – P. 73–76. 10. Berezovskiy K. M. *Konsolidatsiya marketingovoy informatsii v sisteme strategicheskogo upravleniya promyshlennym predpriyatiem* [Consolidation of Marketing Information in the System of Company Strategic Management] / K. M. Berezovskiy // Biznes Inform. – 2011. – No. 9. – P. 197–199. 11. Derevyanko A. S. *Tekhnologii i sredstva konsolidatsii informatsii* / A. S. Derevyanko, M. N. Soloshchuk. – Kh. : NTU "KhPI", 2008. – 432 p. 12. Šperka R. Agent-based design of business intelligence system architecture / R. Šperka // Journal of Applied Economic Sciences. – 2012. – Vol. VII, issue 3 (21). – P. 326–333. 13. Bir S. *Mozg firmy* / S. Bir. – M. : Radio i svyaz, 1993. – 416 p. 14. Espejo R. *Organizational Systems Managing Complexity with the Viable System Model* / R. Espejo. – New York : Springer, 2011. – 278 p.

Інформація про авторів

Березовський Кирило Михайлович – канд. екон. наук, заступник директора з економіки ТОВ "Співдружність Буд" (69068, Україна, м. Запоріжжя, пр. Моторобудівників, 42а, e-mail: kirillb68@gmail.com).

Пилипенко Діана Рафаєлівна – аспірант кафедри політичної економії Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9-А, e-mail: di.pylypenko@gmail.com).

Інформація об авторах

Березовський Кирилл Михайлович – канд. екон. наук, заступитель директора по экономике ООО "Содружество Буд" (69068, Украина, г. Запорожье, пр. Моторостроителей, 42а, e-mail: kirillb68@gmail.com).

Пилипенко Диана Рафаельевна – аспирант кафедры политической экономики Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця (61166, Украина, г. Харьков, пр. Ленина, 9-А, e-mail: di.pylypenko@gmail.com).

Information about the authors

K. Berezovskyi – PhD in Economics, Deputy Director for Economics of PJSC "Spivdruzhnist Bud" (42a Motorobudivnykiv Ave., 69068, Zaporizhzhia, Ukraine, e-mail: kirillb68@gmail.com).

D. Pylypenko – postgraduate student of Political Economy Department of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: di.pylypenko@gmail.com).

*Стаття надійшла до ред.
17.11.2014 р.*

УДК 339.372.8

JEL Classification: M31; L81

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Шимко А. В.

На основі маркетингових досліджень підприємств роздрібної торгівлі обґрунтовано необхідність розробки методики формування і впровадження маркетингових технологій. Розроблено схему процесу, яка описує послідовність дій та застосування певних інструментів, методів, необхідних для розробки і впровадження маркетингових технологій. Детально розглянуто процес адаптації маркетингових технологій та їх оптимізацію на основі крос-маркетингового підходу. Обґрунтовано актуальність інтегрування маркетингових технологій та його вплив на результативність діяльності підприємства. Запропоновано систему показників, розроблену на основі концепції *Balanced Scorecard*, що дозволяє визначити результативність маркетингових технологій за допомогою кількісних та якісних параметрів оцінювання.

Ключові слова: маркетингові технології, формування маркетингових технологій, інтегрування маркетингових технологій, крос-маркетинговий підхід, збалансована система показників.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Шумко А. В.

На основе маркетинговых исследований предприятий розничной торговли обоснована необходимость разработки методики формирования и внедрения маркетинговых технологий. Разработана схема процесса, которая описывает последовательность действий и применение определенных инструментов, необходимых для разработки и внедрения маркетинговых технологий. Рассмотрен процесс адаптации маркетинговых технологий и их оптимизации на основе кросс-маркетингового подхода. Обоснованы актуальность интегрирования маркетинговых технологий и его влияние на результативность деятельности предприятия. Предложена система показателей, разработанная на основе концепции *Balanced Scorecard*, которая позволяет определять результативность маркетинговых технологий с помощью количественных и качественных параметров оценки.

Ключевые слова: маркетинговые технологии, формирование маркетинговых технологий, интегрирование маркетинговых технологий, кросс-маркетинговый подход, сбалансированная система показателей.

ORGANIZATIONAL PROVISION OF THE MARKETING TECHNOLOGIES USE AT TRADING ENTERPRISES

A. Shymko

On the basis of market research into retail enterprises the necessity to develop methods of forming and implementing marketing techniques has been grounded. A scheme of the process that describes the operating procedures and the use of certain tools required to develop and implement marketing techniques has been formed. The process of adapting marketing techniques and their optimization based on a cross-marketing approach has been examined. The topicality of integration of marketing technologies and its influence on the effectiveness of the enterprise activity has been proved. A system of indicators developed based on the concept of a *Balanced Scorecard*, which allows determining the effectiveness of marketing technologies through quantitative and qualitative evaluation parameters has been proposed.

Keywords: marketing techniques, forming marketing technologies, integration of marketing technologies, a cross-marketing approach, a balanced system of indexes.

Практика діяльності роздрібних торговельних підприємств доводить, що застосування маркетингових технологій у сучасних умовах є необхідним для збереження досягнутих ринкових позицій, зміцнення конкурентних переваг і забезпечення стійкості. Однак проведене автором дослідження на підприємствах роздрібно́ї торгівлі України виявило загальний невисокий рівень застосування маркетингових технологій. Зроблені висновки підтверджуються й результатами проведеного опитування серед керівників та маркетологів торговельних підприємств. Зокрема, респонденти вказували на те, що маркетинг не відіграє вирішальної ролі в процесі формування стратегії та визначенні пріоритетів підприємства на ринку, на низький рівень витрат на маркетингові заходи, відсутність відділу маркетингу тощо. Найчастіше як причина невикористання маркетингових технологій вказувалася відсутність методичних

підходів до формування і впровадження. Також необхідно наголосити на тому, що найнижчий рівень застосування маркетингових технологій і їх результативність у невеликих незалежних (одиночного типу) торговельних підприємств. На думку автора, основна причина полягає у відсутності знань у керівників підприємств про можливості маркетингових технологій та, як наслідок, переоцінюванні рівня ризику неповернення вкладених коштів.

Усе це спонукає до розробки практичних рекомендацій щодо формування і впровадження маркетингових технологій, які б могли бути використані (без значних змін) у діяльності пересічного роздрібного торговельного підприємства. Вирішення даної проблеми знайшло часткове відображення в працях багатьох науковців. Зокрема даній проблемі присвячені праці таких вчених, як Азов Г. Л., Т. Амблер, Барієв Г. Л., Балабанова Л. В., Голубков Є. П.,

Е. Дихтль, Діксон П. Р., Д. Еджок, Еріашвілі Н. Д., Конишева М. В., Ф. Котлер, Моїсєєва Н. К., Ромат Є. В., Х. Хершген та ін. Однак проблема узагальнення практичних та наукових розробок щодо формування і впровадження маркетингових технологій та їхньої адаптації до навколишнього середовища залишилася невирешеною, що й обумовило вибір мети дослідження.

Метою статті є розробка практичних рекомендацій щодо формування і впровадження маркетингових технологій на підприємствах роздрібної торгівлі.

Одним із останніх надбань маркетингової теорії є наукове осмислення і всебічний аналіз такого явища у практичній діяльності підприємств, як маркетингові технології. Еріашвілі Н. Д. визначає, що "технологія маркетингу є сукупністю стадій, операцій, прийомів і дій, необхідних для реалізації маркетингових рішень" [1]. Водночас досить значні дискусії точаться стосовно того, що можна вважати маркетинговими технологіями. Зокрема, Ромат Є. В. вказує, що до їхнього складу справедливо відносять сегментування, позиціонування, мерчандайзинг, брендинг, технології дослідження в маркетингу, технології партизанського маркетингу, технології вірусного маркетингу, трейд-маркетинг, технології мережевого маркетингу, маркетингові інтернет-технології, мобільні маркетингові технології, прямий маркетинг, виставкові технології, кросмаркетингові технології та ін. [2, с. 308].

Проведені автором дослідження на підприємствах роздрібної торгівлі виявили, що найчастіше використовуються такі маркетингові технології, як: сегментування, позиціонування, брендинг, мерчандайзинг. Саме ці технології були обрані автором для подальшого поглибленого аналізу. Дослідження застосування маркетингових технологій

проводилося на підприємствах роздрібної торгівлі різного типу (формату) (крамниця, мінімаркет, мезомаркет, супермаркет, універсам, мегамаркет, гіпермаркет) та організаційної форми господарювання (підприємства, що входять до торговельних мереж (національних, регіональних, місцевих (локальних)) і незалежні торговельні підприємства одиничного типу) протягом 2010 – 2013 років. Узагальнена інформація за результатами дослідження дала можливість виявити низку недоліків у процесі застосування маркетингових технологій підприємствами роздрібної торгівлі, що пов'язано з відсутністю:

- стандартизованих методик щодо формування і впровадження маркетингових технологій;
- досвіду управління маркетинговими технологіями у працівників маркетингових служб (підрозділів);
- досвіду обґрунтування виділення ресурсів на маркетингові технології та їхнього розподілу;
- оптимальної методики оцінювання результативності маркетингових технологій;
- практики аналізу результатів впровадження маркетингових технологій.

Вирішенню зазначених проблем сприятиме розробка порядку формування і впровадження маркетингових технологій на торговельних підприємствах. Вивчення праць науковців та дослідження діяльності торговельних підприємств дозволило автору сформулювати [1 – 10] загальну схему процесу розробки і впровадження маркетингових технологій (рис. 1). Наведена схема має універсальний характер, у разі впровадження на конкретному торговельному підприємстві потребує врахування специфіки його діяльності, адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

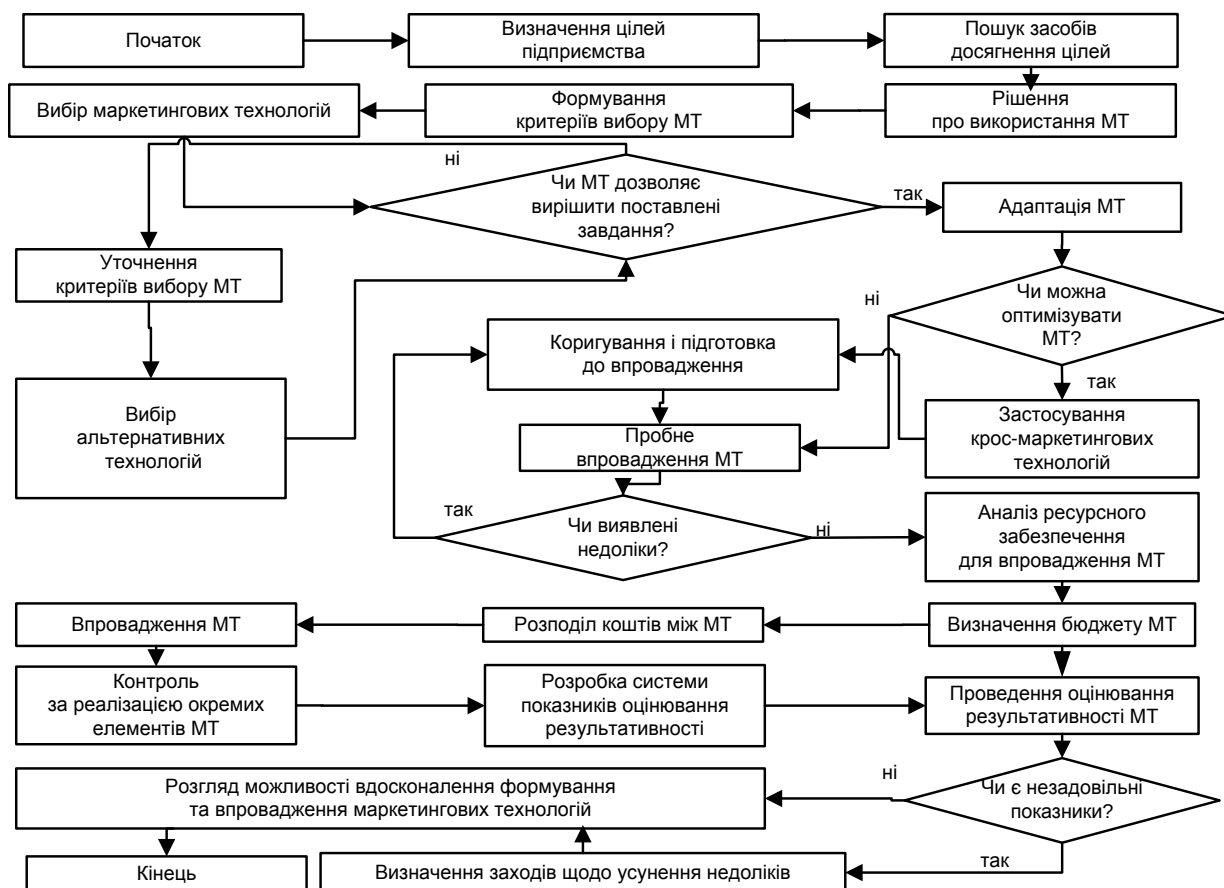


Рис. 1. Схема процесу розробки і впровадження маркетингових технологій (МТ) (розроблено автором)

Першочерговим завданням торговельного підприємства є підбір ринкового інструментарію для досягнення визначених стратегією діяльності цілей. І якраз використання маркетингових технологій сьогодні дозволяє забезпечити конкурентоспроможність та задоволення високих вимог споживачів роздрібних торговельних підприємств. Найбільш результативними є маркетингові технології, що адаптовані до умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Тому формуванню маркетингових технологій необхідно приділити особливу увагу.

Процес формування маркетингових технологій передбачає:

- вибір конкретних маркетингових технологій, що дозволяють виконати поставлені завдання;
- дослідження умов та обмежень застосування конкретних технологій;
- оцінювання ресурсних можливостей впровадження конкретних технологій;
- адаптацію технологій до потреб і можливостей підприємства.

Підготовка до впровадження маркетингових технологій включає розробку заходів на основі сформованого пакету рекомендацій, в межах якого здійснюється коригування окремих елементів маркетингових технологій і їх узгодження із зовнішнім середовищем. При цьому розглядається можливість інтегрування маркетингових технологій із застосуванням крос-маркетингового підходу, що передбачає застосування стандартизованих маркетингових елементів (інструментів), призначених для вирішення однакових або подібних завдань у межах різних маркетингових технологій. Актуальність інтегрування маркетингових технологій обумовлюється низкою причин. По-перше, на сучасному ринку спостерігаються соціальні зміни споживачів. Наслідком є підвищення вимог споживача до товарів, послуг, рекламної інформації.

Одночасно підвищується рівень індивідуалізації споживача, ступінь його раціональності в процесі придбання товару. У цих умовах для впливу на споживача необхідно використовувати комплексний підхід, який буде виражатися в поєднанні окремих маркетингових технологій. По-друге, в умовах кризи і підвищення рівня конкуренції виникає необхідність у здешевленні процесу вирішення маркетингових завдань. У свою чергу, інтегрування маркетингових технологій сприяє об'єднанню бюджетів, оптимізуючи їх, досягаючи при цьому більшої віддачі.

Інтегрування окремих маркетингових технологій призводить до виникнення синергетичного ефекту, що передбачає зростання ефективності діяльності підприємства в результаті поєднання окремих частин в єдину систему за рахунок позитивного системного ефекту [11, с. 52], коли ефект від взаємодії маркетингових технологій перевищує суму ефектів кожної маркетингової технології окремо (автономно).

Після всіх узгоджень, виправлень та коригувань, заходи, що є складовими певної маркетингової технології, виконуються згідно з планом. Зокрема, для забезпечення впровадження маркетингових технологій необхідно:

- сформувати окрему групу фахівців у межах служби маркетингу, що відповідатиме за впровадження певних маркетингових технологій. Зокрема необхідно чітко визначити керівника групи, колектив виконавців, фахівців, що будуть проводити аналіз результативності. З метою уникнення конфлікту інтересів управління маркетинговими технологіями аналіз їхньої результативності повинні здійснювати різні фахівці;
- розробити план ресурсного забезпечення;
- створити календарний план впровадження тих чи інших заходів у межах сформованих технологій;

- розглянути необхідність залучення сторонніх маркетингових організацій для виконання окремих маркетингових заходів;

- сформувати графік співпраці з організаціями, що братимуть участь у впровадженні маркетингових технологій.

Наступними кроками є моніторинг поточних та кінцевих результатів впровадження маркетингових технологій та збір даних для оцінювання їхньої результативності. Необхідність оцінювання результативності викликана потребою підтвердження впливу маркетингових технологій на зростання фінансово-економічних показників діяльності торговельного підприємства та вибору заходів щодо їх удосконалення. Враховуючи обмеженість класичного алгоритму оцінного процесу ефективності, використання якого здійснюється лише за допомогою фінансових показників, автором запропоновано та апробовано збалансовану систему показників (ЗСП) результативності маркетингових технологій, яка включає якісні параметри оцінювання та дає відповідь, чи досягнуто цільових параметрів процесу, що оцінюється. В основі розробленої системи показників лежить концепція *Balanced Scorecard*, розроблена Капланом Р. С. та Нортон Д. П. [12]. Система показників оцінювання результативності формується на основі обраної підприємством стратегії, визначених за кожним напрямом (фінанси, внутрішні бізнес-процеси, споживачі, персонал) цілей та завдань. Вибір найбільш оптимального набору ключових показників є надзвичайно важливим завданням, оскільки на основі отриманих результатів відбувається розробка конкретних заходів, а тому навіть незначні похибки в процесі вибору системи показників можуть призвести до неадекватності отриманих висновків і, як наслідок, дестабілізації функціонування підприємства [13, с. 162]. Автором запропоновано базовий набір показників, який торговельне підприємство може брати за основу в процесі формування системи оцінювання результативності маркетингових технологій та доповнювати його, враховуючи свої стратегічні цілі, завдання й унікальні конкурентні переваги. Порядок і зміст дослідження результативності маркетингових технологій на основі збалансованої системи показників зображено на рис. 2.

Впровадження інтегрування маркетингових технологій потребує розширення системи оцінювання їхньої результативності, адже вона повинна дати відповідь ще на ряд інших запитань. Серед них такі:

- як вплинуло об'єднання окремих елементів маркетингових технологій на загальний результат;
- чи ефективно працює об'єднана інформаційна система;
- чи доцільно створювати об'єднану систему управління бюджетом маркетингових технологій тощо.

Однак одним із найважливіших результатів використання об'єднаної системи контролю повинен бути висновок про силу взаємовпливу окремих маркетингових технологій одна на одну. Загалом система контролю повинна дозволити визначати синергетичний ефект в інтегрованій системі та результативність окремих технологій цієї системи.

Запропонована автором методика формування і впровадження маркетингових технологій дозволить підприємствам у практичній діяльності зберегти досягнуті ринкові позиції, зміцнити конкурентні переваги і забезпечити стійкість. Разом із тим використання маркетингових технологій необхідно поєднувати з ефективною системою контролю. Розробка і впровадження систем контролю результативності маркетингових технологій також може викликати значні труднощі у фахівців торговельних підприємств. Виходячи з цього, запропонована "збалансована система показників" дозволить уникнути проблем і стати підґрунтям для прийняття ефективних управлінських рішень.

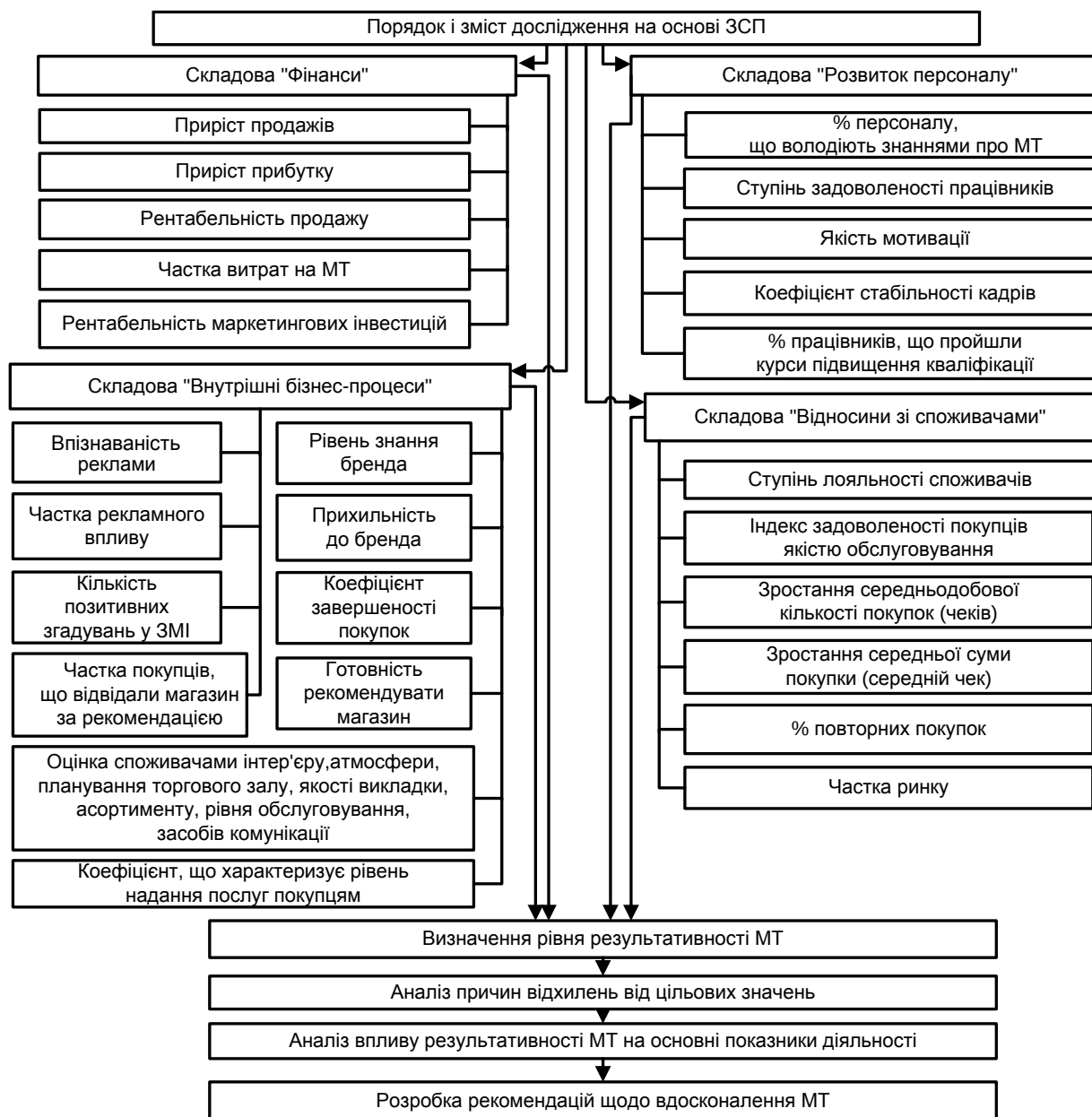


Рис. 2. Порядок і зміст дослідження результативності маркетингових технологій на основі збалансованої системи показників (розроблено автором)

Перспективою подальших наукових досліджень є розробка методики розрахунку синергетичного ефекту від впровадження маркетингових технологій та оцінювання впливу окремо взятої технології на загальний результат діяльності підприємства.

Література: 1. Маркетинг : учебник / под ред. Эриашвили Н. Д. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 623 с. 2. Ромат Е. Реклама : учебник для вузов / Е. Ромат, Д. Сендеров. – 8-е изд. Стандарт третьего поколения. – СПб. : Питер, 2013. – 512 с. 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. Азоев Г. Л. Формирование маркетинговых технологий управления организациями в конкурентной среде : дис. ... докт. экон. наук : 08.00.05 "Развитие про-

дуктивных сил и региональная экономика" / Г. Л. Азоев. – М., 1997. – 334 с. 5. Багиев Г. Л. Маркетинг: учебник для вузов / [Г. Л. Багиев, В. М. Тарасович, Х. Анн] ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – М. : ОАО "Изд-во "Экономика", 1999. – 703 с. 6. Диксон П. Р. Управление маркетингом / П. Р. Диксон ; [пер. с англ.] – М. : Бином, 1998. – 560 с. 7. Дихтль Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген. – М. : Высшая школа, 1996. – 255 с. 8. Котлер Ф. Маркетинг: от А до Я / Ф. Котлер ; под ред. Т. Р. Тэор ; [пер. с англ.]. – СПб. : Изд. дом "Нева", 2003. – 224 с. 9. Моисеева Н. К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии : учеб. пособие по спец. "Менеджмент организации", "Маркетинг" / Н. К. Моисеева, М. В. Коньшева ; под ред. Н. К. Моисеевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 416 с. 10. Салливан М. Маркетинг в розничной торговле / М. Салливан, Д. Эддок ; [пер. с англ. под ред. Л. Л. Никитиной]. – СПб. : Изд. дом "Нева", 2004. – 384 с. 11. Boguslavskiy Y. Diversification: the synergetic

effect or the multiplier of complementary / Y. Boguslavskiy, A. Tishchenko // *Економіка розвитку*. – 2012. – № 2 (62). – С. 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. Azoiev 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. Azoiev. – 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. Konyseva ; 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 systema 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 – аспирант Киевского национального торгового-экономического университета, ассистент кафедры товароведения и маркетинга Черновицкого торгового-экономического института КНТЕУ (58002, Украина, г. Черновцы, Центральная 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.