

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АВІАПІДПРИЄМСТВА: СТРУКТУРНИЙ ПІДХІД

THE FORMATION OF AVIATION ENTERPRISES' HUMAN RESOURCES: A STRUCTURAL APPROACH

УДК 331.005.96:656.7

<https://doi.org/10.32843/infrastruct39-24>

Вовк О.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
повітряного транспорту
Національний авіаційний університет

Панчозна Т.М.

студентка
Національний авіаційний університет

Сірівля Т.О.

студентка
Національний авіаційний університет

Vovk OIha

National Aviation University

Panchoshna Tetiana

National Aviation University

Sirivlya Tetiana

National Aviation University

У статті розглянуто теоретичний базис трактування поняття «кадровий потенціал». Потенціалоутворюючими чинниками формування кадрового потенціалу авіапідприємств є нарощування обсягів авіаційних послуг на вітчизняному авіатранспортному ринку, створення нових компетенцій, планування витрат на підвищення кваліфікації кадрів для обов'язкового виконання міжнародних вимог щодо забезпечення необхідного рівня авіаційної безпеки і безпеки польотів. Авторське бачення структури кадрового потенціалу полягає у залученні всіх доступних ресурсів і можливостей (кадрових, фінансових, матеріальних, інформаційних, нематеріальних) до процесу формування і розвитку професійних компетенцій працівників авіапідприємства. Структурний підхід до формування кадрового потенціалу розглядає роль не лише працівників у формуванні професійних характеристик, а й у залученні всіх наявних управлінських ресурсів, визначає їх роль та системоутворюючий вплив на конкурентоспроможність авіапідприємства.

Ключові слова: кадровий потенціал, авіапідприємство, формування, структурний підхід, ресурси, можливості, компетенції.

В статье рассмотрен теоретический базис трактовки понятия «кадровый потен-

циал». Факторами формирования кадрового потенциала авиапредприятий являются наращивание объемов авиационных услуг на отечественном авиатранспортном рынке, создание новых компетенций, планирование расходов на повышение квалификации кадров для обязательного выполнения международных требований по обеспечению необходимого уровня авиационной безопасности и безопасности полетов. Авторское видение структуры кадрового потенциала заключается в привлечении всех доступных ресурсов и возможностей (кадровых, финансовых, материальных, информационных, нематериальных) к процессу формирования и развития профессиональных компетенций работников авиапредприятия. Структурный подход к формированию кадрового потенциала рассматривает роль не только работников в формировании профессиональных характеристик, а и в привлечении всех имеющихся управленческих ресурсов, определяет их роль и системообразующее влияние на конкурентоспособность авиапредприятия.

Ключевые слова: кадровый потенциал, авиапредприятие, формирование, структурный подход, ресурсы, возможности, компетенции.

The article considers the theoretical basis of the interpretation of the concept "human resources." There is a description of trends in the development of aviation enterprises and state staffing. The authors noted that there is a requirement for human capacity building in the conditions of dynamic development and growth of aviation services in the domestic air transport market. Modern scientific study of the formation processes of human resources in the aviation enterprises in the context of the dynamic growth of the aviation market remain poorly explored and requires clarification of features of individual components. The formation of modern professional personnel characteristics of the airline requires a resource cost and it is mandatory for compliance with international requirements to ensure the required level of aviation security and safety. Structuring components in the formation of human resources in the described conditions is an instrument of airlines' strategic management. Authors think that the formation of enterprises' human resources is a process of accumulation and improvement of resource base, creation of prerequisites for increase of quality of the resources for development possibilities that, while synergy interaction in the system of strategic enterprise management is, form new economic opportunities for expansion and implementation of human resource capacity. In this case we assume that the human resources of the aviation enterprise is a set of resources and capabilities that are brought to the management of aviation personnel and the formation of competencies; qualitative and quantitative professional characteristics of human resources that determine the level of productivity, the ability to increase their skills and individual potential of the employee motivation to the development of the airline. The author's vision of the resource composition of human resources is to attract all available resources and capacities (human, financial, material, informational, intangible) to the process of formation and development of professional competences of the employees of the airline. A structural approach to formation of personnel potential considers not only the role of workers in development of professional characteristics, but also in bringing all the existing controls and determine their role and strategic impact on the competitiveness on the market of aviation services.

Key words: human resources, company formation, structural approach, resources, capabilities, competence.

Постановка проблеми. Управління процесами формування і нарощування кадрового потенціалу підприємства постійно знаходиться в ареалі актуальних досліджень, оскільки людина – це рушій розвитку будь-якої економічної системи. В умовах динамічного розвитку та нарощування обсягів авіаційних послуг на вітчизняному авіатранспортному ринку виникають потреби у формуванні кадрового потенціалу, зумовлені тривалою економічною кризою, що за кінець XIX – початок XX ст. майже мінімізувала кількість та кваліфікацію фахівців-авіаторів. В умовах конкурентного ринку авіаційних перевезень спостерігається пошук нових підходів до визначення

ключових фахових компетенцій, навчання і стажування, сертифікації персоналу і його професійного розвитку. Формування сучасних професійних характеристик персоналу авіапідприємства потребує витрат ресурсів і є обов'язковим для виконання міжнародних вимог до забезпечення необхідного рівня авіаційної безпеки та безпеки польотів. Таким чином, ключовою конкурентною перевагою авіапідприємства стає рівень розвитку його потенціалу і компетенції працівників. Структуризація складників під час формування кадрового потенціалу в описаних умовах виступає інструментом стратегічного управління авіапідприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових публікаціях є багато авторських підходів і немає єдиного бачення у формалізації ключових положень теорій формування кадрового потенціалу підприємств. В обґрунтування основних положень формування кадрового потенціалу слід відзначити внесок таких науковців, як Т.В. Білорус [1], В.В. Смачило [2], І.М. Дашко [3], Л.Д. Гармідер [4], Г.М. Бойківська, Л.Г. Дончак [5].

В.Г. Алькема [6] у складі кадрового потенціалу транспортних підприємств, у контексті структуризації транспортного потенціалу країни, виділяє потенціал робочої сили та потенціал управління. Потенціал управління вміщує кваліфікаційний потенціал, компетентність менеджерів та потенціал організації транспортної системи країни. До кваліфікаційного потенціалу належать: освітній рівень, стаж, кваліфікація; до компетентності менеджерів – економічність та ефективність прийняття управлінських рішень. Даний підхід ґрунтується

на розгляді кадрового потенціалу робочої сили як основного ресурсу, яка формується в масштабах країни, але, на думку авторів, такий підхід доцільно застосовувати до трактувань трудового потенціалу.

Узагальнення структуризації кадрового потенціалу підприємства показало відсутність єдиного підходу до визначення складників. Автори надають перевагу ресурсному та функціональному підходам до визначення складників та управління ними. Так, до авторів ресурсних підходів можемо віднести Н.С. Краснокутську, О.М. Скібіцького, Т.В. Білорус [7]. Інші дослідники (О.Д. Гладка, Р.Я. Жеребйов, Я.І. Жеребйов, М. Лаврищева, У.Б. Галицька) стали прибічниками функціонального підходу, що виділяє складники кадрового потенціалу за рівнями підпорядкованості персоналу [7].

Постановка завдання. Сучасні наукові дослідження процесів формування кадрового потенціалу авіапідприємств в умовах динамічного зростання ринку авіаційних послуг залишаються мало

Таблиця 1

Наукові підходи до опису процесу формування кадрового потенціалу підприємства

Автори	Принципи формування	Об'єкт управління	Джерела формування	Напрями формування
О.Д. Гладка, Р.Я. Жеребйов, М.В. Лаврищева	Сталого розвитку; системної взаємодії із зовнішнім середовищем; відповідальності й саморегулювання; комплексного використання інформаційних технологій; соціальної захищеності	Система формування, розподілу й використання кадрів	Персонал підприємств, множина характеристик системи управління кадрами та їх здатність до праці	Формування кадрової політики, вдосконалення механізмів інноваційного розвитку технологій управління кадрами організації
М.С. Авраменко	Багатоаспектність, безперервність, гнучкість, демократичність, довіра, економічність, єдність, ініціативність, комплексність, контроль, мотивація і стимулювання, організація умов праці, оцінка й атестація працівників, розвиток особистості, психологічна поведінка і сумісність, стабільність	Система управління персоналом	Дотримання та оперування керівниками правилами, нормами й основними положеннями, що являють собою принципи системи управління кадрами	Максимальне розкриття здібностей працівників та їх мотивації, врахування економічних і соціальних наслідків під час прийняття відповідних рішень
І.Т. Кириленко	Науковість, системність, динамізм, диференційність (ситуаційність)	Працевдатне населення	Працівники	Урахування екологічного аспекту, розміщення і спеціалізації виробництва
У.Б. Галицька	Системність, самоорганізація, самооцінка, мотивація	Потенціал виробничого колективу та індивідуальний потенціал працівника	Кількісні та якісні зміни трудового ресурсу і середовища	Зведення до мінімуму резервів, потенційній та фактичній зайнятості у кількісному та якісному відношенні
М.М. Якуба	Відповідальність, системність, мотивація, саморегулювання; комплексне використання сучасних інформаційних технологій	Цілі і стратегія, кадрова політика, техніка, технологія, організація виробництва	Кадрова політика підприємств конкурентів, територіальні екологічні чинники	Встановлення співвідношення чисельності працівників за характеристиками, забезпечення використання їхнього потенціалу

Джерело: узагальнено авторами

дослідженими і потребують уточнення особливостей за окремими складниками. Метою статті є формулювання авторського підходу до формування кадрового потенціалу на авіапідприємствах з урахуванням специфіки управління структуроутворюючими складниками

Виклад основного матеріалу дослідження.

Виявлені системні підходи до формалізації складників кадрового потенціалу підприємств дають змогу сформулювати власне трактування процесу формування кадрового потенціалу (табл. 1). Отже, формування кадрового потенціалу підприємств – це процес акумулювання й удосконалення ресурсної бази, створення передумов розвитку якісних властивостей ресурсів для розвитку компетентнісних можливостей, що за синергічної взаємодії

в системі стратегічного управління підприємством утворюють нові економічні можливості для нарощування і реалізації кадрового потенціалу. При цьому вважатимемо, що кадровий потенціал авіапідприємства – це сукупність ресурсів і можливостей, що залучені до управління авіаційними кадрами та формування їхніх компетентностей; якісні та кількісні професійні характеристики кадрового ресурсу, що визначають рівень продуктивності, здатність до підвищення кваліфікації та індивідуального потенціалу працівника, вмотивованість до розвитку авіапідприємства.

Уточнимо склад та структуру взаємозв'язків між ресурсами, які підприємства авіаційного транспорту залучають до управління кадровим потенціалом (рис. 1).



Рис. 1. Ресурсний склад кадрового потенціалу

Джерело: розроблено авторами

Авторське бачення ресурсного складу кадрового потенціалу полягає у залученні всіх доступних ресурсів до процесу формування і розвитку професійних компетенцій працівників авіапідприємства. Наприклад, відсутність технічних засобів (тренажерів) створює додаткові витрати на обов'язкове стажування пілотів. Так, інтелектуальна власність авіакомпанії (ліцензії на польоти або дозвіл на окремих рейсах) створює умови для комерційної діяльності й нарощування обсягів, що провокує потреби у наборі та підготовці нових кадрів, підвищенні кваліфікації наявного персоналу.

Проблематика дослідження можливостей розвитку кадрового потенціалу з погляду потенціалоутворюючих чинників полягає у їх невизначеності. Описана у попередніх дослідженнях

структуризація потенціалу підприємства розкриває джерела формування можливостей, проте потребує уточнення щодо переліку, характеристик та спрямованості застосування тих чи інших можливостей в управлінні процесами формування, нарощування, реалізації кадрового потенціалу підприємства [8]. Як зазначалося вище, формування кадрового потенціалу на підприємствах авіаційного транспорту базується на акумулюванні ресурсної бази та створенні умов для розвитку нових компетентнісних можливостей.

Для формування кадрового потенціалу необхідною умовою є наявність базових економічних можливостей на підприємствах авіатранспорту, які за ефективного поточного управління системою кадрів створюють умови для розвитку нових професійних компетенцій. Використовуючи розглянуту



Рис. 2. Економічні можливості ресурсної бази для формування кадрового потенціалу на підприємствах авіатранспорту

Джерело: розроблено авторами

структуризацію, пропонуємо виділили базові можливості за видами ресурсів, що є джерелами можливостей (рис. 2).

Економічні зміни, наявність військових загроз у соціальній, фінансово-економічній, політичній сферах України зумовлюють використання нових підходів до мотивації персоналу на авіапідприємствах, застосування яких одночасно як розширюють можливості, так і створюють серйозні обмеження для кожної людини, стабільності її існування та росту. Проте лібералізація ринку авіаційних послуг, безвізовий режим з європейськими країнами, процеси гармонізації авіаційних нормативів із міжнародним правом і жорсткий контроль над виконанням міжнародних стандартів спровокували для авіакомпаній потреби у формуванні власних кадрових ресурсів та потенціалу. На відміну від інших видів транспорту підприємства авіаційного сектору для виконання міжнародних вимог повинні постійно вдосконалювати льотні та навігаційні навички, нарощувати досвід авіаційних працівників.

Окрім того, структуризація кадрового потенціалу за ресурсами і можливостями дає змогу виявити «вузькі» місця в управлінні набором, резервуванням, навчанням, обов'язковою сертифікацією авіаційних кадрів. Рівень професійної підготовки та доступність усіх ресурсів для розвитку працівника є ключовими чинниками забезпечення безпеки й якості авіаційних послуг.

Висновки з проведеного дослідження.

Структурний підхід до формування кадрового потенціалу розглядає роль не лише працівників у формуванні професійних характеристик, а й у залученні всіх наявних елементів управління і визначає їх роль та системоутворюючий вплив на конкурентоспроможність на ринку авіаційних послуг. Структуризація елементів за різними видами ресурсів і можливостей кадрового потенціалу дає змогу ще на етапах розроблення кадрової політики проектувати напрями й інструменти створення необхідних професійних компетенцій, спланувати витрати інвестиційних коштів та початкові вимоги до потенційних кандидатів на посади в авіакомпанії. Також процес формування нових компетенцій у авіаційних працівників за наявних можливостей залучення додаткових матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів дає змогу створити якісні характеристики й універсальність професійних навичок авіапрацівника, що вмотивують його до пошуку шляхів розвитку авіакомпанії та особистого зростання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : НАДПСУ, 2007. 186 с.

2. Смачило В.В. Тренди та трансформації в системі формування кадрового потенціалу підприємств транспортної сфери. *Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін* : монографія / за ред. Л.Л. Калініченко. Харків, 2019. С. 388–402.

3. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017 № 1. С. 65–68. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf (дата звернення: 16.12.2019).

4. Гармідер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1(18). С. 92–96.

5. Бойківська Г.М., Дончак Л.Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 28. С. 88–93.

6. Алькема В.Г. Генезис структури транспортного потенціалу України в умовах сталого розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 172–180.

7. Вовк О.М., Долгополова Ю.А. Управління кадровим потенціалом підприємства: стратегічний аспект. *Актуальні проблеми менеджменту та фінансів в сучасних глобалізаційних процесах* : матеріали VI між нар. наук.-практ. конф., м. Ірпінь, 14 березня 2019 р. Ірпінь, 2019. С. 118–121.

8. Вовк О.М. Структуризація економічних можливостей розвитку потенціалу підприємства. *Інноваційно-інвестиційні проблеми розвитку економіки України* : III всеукр. наук.-практ. конф. Київ, 2014. С. 24–25.

REFERENCES:

1. Bilorus T. V. (2007) *Strategichne upravlinnja kadrovym potencialom pidpryemstva* [Strategic management of personnel potential of the enterprise]. Irpin: NASTSU. (in Ukrainian)

2. Smachylo V. V. (2019) Trendy ta transformatsii v systemi formuvannia kadrovoho potentsialu pidpryemstv transportnoi sfery [Trends and transformations in the system of formation of personnel potential of transport companies], *Problemy adaptatsii sotsialno-ekonomichnykh system do ekzohennykh zmin: monohrafiia* [Problems of adaptation of socio-economic systems to exogenous changes], Kharkiv, pp. 388-402. (in Ukrainian)

3. Dashko I. M. (2017) Kadrovyi potentsial: sutnist ta faktory yoho rozvytku. *Ekonomika ta derzhava* [Human resources: the essence and factors of its development], *Ekonomika ta derzhava*. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf (accessed 16 December 2019).

4. Harmider L. D. (2013) Faktory rozvytku kadrovoho potentsialu torhovelnoho pidpryemstva. [Factors for the development of the personnel potential of a trading enterprise], *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (18), pp. 92-96.

5. Bojkivjsjka Gh. M. and Donchak L. Gh. (2019) Mekhanizm formuvannia kadrovoho potentsialu pidpryemstva [Mechanism of formation of personnel potential of enterprise]. *Market Infrastructure*. Vol. 28. p.p. 88-93. (in Ukrainian)

6. Aljkema V. Gh. (2012) Ghenezys struktury transportnoho potentsialu Ukrajinu v umovakh stalogo rozvytku [Genesis of the structure of Ukraine's transport

potential under conditions of sustainable development]. *Marketing and Management of Innovations*. no. 2, pp. 172-180.

7. Vovk O. M. and Dolghopolova Ju. A. (2019) Upravlinnja kadrovym potencialom pidpryjemstva: strategichnyj aspekt [Management of personnel potential of the enterprise: strategic aspect]. Proceedings of the *Aktualjni problemy menedzhmentu ta finansiv v suchasnykh globalizacijnykh procesakh: VI Mizhnarodnoji naukovo-praktychnoji konferenciji (Irpinj, Universytet DFS Ukrainy, 14 bereznja 2019 r.)*.

Ukraine, Irpin: Aktualni problemy menedzhmentu ta finansiv v suchasnykh globalizatsiinykh protsesakh. pp. 118-121

8. Vovk O. M. (2014) Strukturyzacija ekonomichnykh mozhyvostej rozvytku potencialu pidpryjemstva [Structuring of economic opportunities of enterprise potential development]. Proceedings of the *Innovacijno-investycijni problemy rozvytku ekonomiky Ukrainy : III Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia (Kyiv,NAU, November, 2014.)* – Kyiv Innovacijno-investycijni problemy rozvytku ekonomiky Ukrainy, p.p. 24-25.