

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ СКЛАДНИКИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ АЕРОПОРТУ

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CONDITIONS OF THE FORMATION OF THE AIRPORT'S PERSONNEL POLICY

Овсак О.П.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,
Національний авіаційний університет

Висоцька М.П.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних відносин та бізнесу
Національний авіаційний університет

Пшеничний О.О.

магістрант,
Національний авіаційний університет

Стаття присвячена дослідженню особливостей формування кадрової політики сучасного аеропорту. Надано визначення кадрової політики. Визначені основні властивості кадрової політики підприємства. Досліджено сутність та організаційно-економічні складники формування кадрової політики аеропорту. Виявлені основні фактори впливу на кадрову політику аеропорту. Запропонована модель оцінки ступеня впливу факторів на професійні та кваліфікаційні зрушення у кадровій сукупності аеропорту. Розроблено схему формування кадрової політики аеропорту. Обґрунтовано, що ефективна кадрова політика забезпечує підвищення авіаційної безпеки, успішність досягнення стратегічних цілей аеропорту. Вона сприяє розвитку кадрового потенціалу аеропорту та є підґрунтям для розроблення стратегії його перспективного розвитку. Визначена необхідність вчасного проведення коректування сформованої кадрової сукупності аеропорту для реалізації цілей кадрової політики та розвитку аеропорту. Запропоновано, що одним із методів коригування може бути постійно діюча система перепідготовки, перекваліфікації та підвищення кваліфікації кадрів. Для визначення перспективної потреби в перепідготовці різних видів і форм запропонована прогнозна модель коригування сформованої кадрової сукупності.

Ключові слова: аеропорт, кадрова політика, кадрова сукупність, авіаційна безпека, кадровий потенціал, кадрова стратегія.

Статья посвящена исследованию особенностей формирования кадровой политики современного аэропорта. Дано определение кадровой политики. Определены основные свойства кадровой политики предприятия. Исследована сущность и организационно-экономические составляющие формирования кадровой политики аэропорта. Выявлены основные факторы влияния на кадровую политику аэропорта. Предложена модель оценки степени влияния факторов на профессиональные и квалификационные сдвиги в кадровой совокупности аэропорта. Разработана схема формирования кадровой политики аэропорта. Обгрунтовано, что эффективная кадровая политика обеспечивает повышение авиационной безопасности, успешности достижения стратегических целей аэропорта. Она способствует развитию кадрового потенциала аэропорта и является основой для разработки стратегии его перспективного развития. Определена необходимость своевременного проведения корректировки сложившейся кадровой совокупности аэропорта для реализации целей кадровой политики и развития аэропорта. Предложено, что одним из методов корректировки может быть постоянно действующая система переподготовки, переквалификации и повышения квалификации кадров. Для определения перспективной потребности в переподготовке различных видов и форм предложена прогнозная модель корректировки сложившейся кадровой совокупности.

Ключевые слова: аэропорт, кадровая политика, кадровая совокупность, авиационная безопасность, кадровый потенциал, кадровая стратегия.

The article is devoted to the study of the peculiarities of personnel policy' formation of the modern airport. The activity of aviation substantially depends on intensification of the scientific and technical progress, speeding up the recovery of technologies and technique, development of competition. The economic development strategy and the

personnel policy strategy of the airport is being developed taking into account the influence of scientific and technical factors, economic and market factors. After all, only qualified personnel will be able to ensure the successful implementation of economic development plans and a high level of safety aviation activities. A functional model for assessing the degree of influence of factors on professional and qualitative changes of the airport staff takes into account the degree of influence of i-th factor on the j-th specialty, the volume of airport transportation, the provision of services by specialists, the growth of airport transportation and the factor of time. Formation of personnel policy of the airport proceeds from the parameters of the strategic plan for its development. Next, a forecast of a promising professional structure of the airport staff is being developed based on an assessment of the impact of factors. The definition of the overall need for personnel and the overall need for retraining is carried out taking into account the projected changes in its structure, as well as taking into account the need for retraining of specialists in all types of specialties. In order to determine the number of employees, according to which specialty and in what year of the forecast period will be hired by the airport, the planning of training and retraining needs is being carried out. The development of the system of personnel regulation includes: purposeful management of all areas of its development, real and balanced assessment of the work performed, its quality and quantity, the scope of functional responsibilities, assessment of its real and potential opportunities for more efficient use of personnel, career planning and tactical movements of specialists. The development of a remuneration system also has a regulatory nature, since it has the greatest impact on material motivation for more effective work. An effective scheme of personnel policy formation will allow the airport to create a personnel management system that increases its adaptive capacity for changes in the functioning environment.

Key words: airport, personnel policy, personnel, aviation security, personnel potential, personnel strategy.

Постановка проблеми. Інтенсифікація науково-технічного прогресу, прискорення темпів відновлення техніки та технологій загострюють конкуренцію практично у всіх галузях економіки. Особливо швидко ці процеси розвиваються на транспортному комплексі. Авіаційний транспорт як найбільш технічно насичена транспортна підгалузь схильна до цих тенденцій найбільшою мірою. Стратегія економічного розвитку аеропорту розробляється з урахуванням впливу факторів науково-технічного прогресу, економічних та ринкових факторів. Насамперед ці елементи впливають на кадрову політику авіапідприємства. Цей вплив є взаємним, оскільки саме конкурентоспроможна професійно-кваліфікаційна сукупність зможе забезпечити успішне виконання планів економічного розвитку і високий рівень безпеки авіаційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням кадрової політики присвятили свої дослідження такі вітчизняні та закордонні вчені, як І.А. Бутенко, А.М. Грицай, І.М. Дашко, С.Б. Іваницька, О.Ю. Лашенко, Р.Ю. Попов, А.Ю. Савченко. У працях цих учених детально досліджувалися такі категорії, як поняття, сутність кадрової політики, методичні складники її формування. Однак залишається недостатня теоретико-методична та практична розробленість проблеми формування кадрової політики підприємств авіаційного транспорту, зокрема аеропорту.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз профільних наукових джерел показав, що не досить вивчені організаційно-економічні засади впровадження кадрової політики підприємств авіатранспортного сектору, зважаючи на специфічні фактори впливу. Актуальність тематики визначається необхідністю досліджень з удосконалення підходів до формування кадрової політики аеро-

порту в умовах зовнішнього середовища, яке динамічно змінюється, і зростаючого рівня конкуренції на ринку авіатранспортних послуг.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є розроблення організаційно-економічних складників формування кадрової політики аеропорту у сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові методи: абстрактно-логічний, індукції та дедукції, системного підходу; аналізу і синтезу, а також спеціальні методи дослідження, такі як факторний аналіз та імітаційне моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основні функції персоналу аеропорту зазвичай пов'язані із забезпеченням наземного обслуговування рейсів авіакомпаній. Аеропортові послуги з наземного обслуговування авіаперевезень можна поділити на три основні групи: 1) послуги з обслуговування авіарейсів на пероні (зліт та посадка повітряних суден; оперативне обслуговування повітряних суден; обслуговування екіпажів); 2) послуги з обслуговування пасажирів (обслуговування пасажирів після зустрічі та посадки повітряних суден; реєстрація пасажирів; обробка багажу; спецконтроль); 3) послуги з обслуговування клієнтів: обробка вантажів і пошти; продаж авіаквитків тощо. Крім цього, аеропорт здійснює обслуговування рейсів авіації загального призначення та надає адміністративні послуги. Невід'ємним складником діяльності його персоналу є забезпечення функціонування інфраструктури аеропорту. Важливими напрямками діяльності є підтримання належного стану злітно-посадкової смуги, проведення заходів із забезпечення авіаційної безпеки. Уся діяльність працівників аеропортового комплексу має бути спрямована на забезпечення регулярності польотів, адже авіакомпанії перевозять транзитних пасажирів,

що мають прибути вчасно до аеропорту призначення. Усе вищенаведене загалом характеризує склад виробничої діяльності аеропорту. Поза увагою залишилася діяльність персоналу із залучення авіакомпаній до відкриття рейсів до/з аеропорту, пасажиропотоку та вантажопотоку через аеропорт, якою займаються працівники комерційної дирекції. Також фінансово-економічна дирекція здійснює фінансово-розрахункове забезпечення усієї діяльності аеропорту. Тому кадрова політика, особливо в складних виробничих системах, до яких належать аеропорти, вимагає зваженого підходу до розроблення концепції її реалізації.

Діяльність сучасних аеропортів, як правило, спрямована на реалізацію відповідних стратегій розвитку, планів стратегічного розвитку [1], які є основою для розроблення відповідних функціональних стратегій, зокрема і кадрової стратегії. Остання визначає пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реалізація яких дає змогу досягти поставлених цілей розвитку підприємства [2, с. 441]. Не усі автори, що досліджують кадрову політику підприємства, виокремлюють поняття «кадрова стратегія» та «кадрова політика». Розглянувши інформаційні джерела [3–6], можна дійти висновку, що немає одностайного погляду на визначення поняття та суті кадрової політики. Так, Є.П. Пархімчик вважає: «Кадрова політика організації – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які спрямовані на досягнення завдань і стратегічних цілей організації та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньо організаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища» [3, с. 5].

І.А. Бутенко та А.В. Курносова не виділяють відмінності кадрової політики та системи управління персоналом, зосереджуючи увагу на управлінських аспектах менеджменту персоналу [4, с. 7]. А.М. Грицай визначає, що кадрова політика підприємства – це генеральний напрям кадрової роботи організації, система принципів, методів, форм і організаційного механізму визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу; ціннісні орієнтири, процедури, способи оцінки персоналу, необхідні для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку організації та реалізації її місії в сучасних умовах розвитку економіки [5, с. 149]. На нашу думку, останнє наведене визначення найбільш повно розкриває сутність кадрової політики підприємства.

Ми пропонуємо чіткіше визначення кадрової політики. На нашу думку, кадрова політика підприємства являє собою основний напрям кадрової роботи щодо своєчасного забезпечення підприємства персоналом відповідних професій та кваліфікацій для забезпечення реалізації кадрової стратегії відповідно до при-

йнятої стратегії розвитку підприємства. Тому кадрова політика охоплює процеси комплектування персоналу, його збереження та розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та стану ринку праці. Її формування та реалізація потребує використання таких складників, як кадрове прогнозування та планування, підбір та розстановка кадрів, керівництво персоналом (стиль, методи), ефективна мотивація та оплата праці, професійний розвиток персоналу, забезпечення соціальних гарантій та закріплення єдиної корпоративної культури.

У результаті застосування цих складників управління персоналом з метою впровадження відповідної кадрової політики здійснюється вплив на поведінку працівників, їхнє ставлення до роботи, професійні компетенції, ефективність їхньої роботи та підприємства загалом. Як результат, це уможливорює формування та підтримку, розвиток потрібної підприємству для вирішення виробничих завдань та досягнення стратегічної мети цільової кадрової сукупності (складу персоналу відповідних професій та кваліфікацій).

Обґрунтоване уточнення співвідношення між поняттями «кадрова стратегія» та «кадрова політика» наведено у праці [2, с. 243], в якій доведено, що кадрова політика є логічно підпорядкованою цілям кадрової стратегії і визначає напрями досягнення останніх.

Таким чином, кадрова політика підприємства, по суті, реалізує прийнятну кадрову стратегію – стратегію формування та управління кадровою сукупністю. Вона поєднує різні форми кадрової роботи і покликана збільшити можливості підприємства реагувати на мінливі вимоги технологій та ринку в майбутньому.

До основних властивостей кадрової політики підприємства належать: зв'язок зі стратегією розвитку, орієнтація на довгострокове планування, значущість ролі кадрів, коло взаємозалежних функцій і процедур із роботи з персоналом.

Кадрова політика аеропорту повинна орієнтуватися насамперед на створення висококваліфікованої кадрової сукупності, що відповідала б реальним умовам його виробничої діяльності. Темпи її розвитку повинні випереджати темпи науково-технічного розвитку виробничої системи аеропорту. У протилежному разі можливі значні фінансові збитки через несвоєчасне освоєння нової техніки та технологій внаслідок відсутності кадрового складу з необхідною професійною підготовкою та рівнем кваліфікації.

На основі аналізу системи елементів, що є складниками кадрової політики, розроблено схему формування кадрової політики аеропорту та її взаємозв'язок зі стратегічним планом розвитку, як наведено на рис. 1. Реалізація цієї схеми здійснюється за кілька етапів:



Рис. 1. Послідовність формування кадрової політики аеропорту та її взаємозв'язок зі стратегічним планом розвитку

Джерело: розроблено авторами

I етап. Аналіз програми розвитку підприємства. Досліджуються науково-технічні, виробничі, економічні програми розвитку аеропорту. Мета дослідження – визначити, які фактори з переліку можливих будуть впливати на діяльність аеропорту в прогнозованому періоді.

II етап. Аналіз факторів впливу на формування кадрової політики. Метою цього етапу є відбір тих факторів, які будуть впливати на кадрову сукупність у прогнозованому періоді та визначити напрям, ступінь їх впливу на ту чи іншу спеціальність.

III етап. Розроблення перспективної прогностично-професійної структури кадрової сукупності аеропорту на основі оцінки впливу фак-

торів на модель, що дозволяє прогнозувати професійно-кваліфікаційні зміни у персоналі.

IV етап. Визначення загальної потреби в кадрах і загальної потреби в перепідготовці кадрів. Визначається прогнозна кадрова сукупність підприємства з урахуванням прогнозних змін у її структурі під впливом факторів, а також загальна потреба в перепідготовці фахівців за всіма видами спеціальностей та роками прогнозованого періоду.

V етап. Визначення додаткової потреби в кадрах. На основі порівняння прогнозованої загальної потреби в кадрах (прогнозованої кадрової сукупності) і наявної реальної кадрової сукупності визначається додаткова потреба в

кадрах за спеціальностями та роками прогнозного періоду.

VI етап. Планування потреби в підготовці та перепідготовці кадрів. Мета цього етапу – визначити, яку кількість працівників, за якою спеціальністю і в якому році прогнозного періоду необхідно аеропорту найняти для того, щоб забезпечити високу конкурентоспроможність персоналу та його адекватність економічної ситуації.

VII етап. Розроблення системи регулювання кадрової сукупності. Ця система передбачає: цілеспрямоване керівництво всіма напрямками розвитку кадрової сукупності; реальну та зважену оцінку виконаної роботи, її якості і кількості, кола функціональних обов'язків та ефективності їх виконання; оцінку реальних і потенційних можливостей або здібностей працівника з метою його більш ефективного використання в сьогоденні або майбутньому; планування службового зростання і тактичних переміщень фахівців. Ця система є обслуговуючою, яка оцінює і коректує щодо кадрової системи, тому її розроблення може проводитися тільки на основі наявної або перспективної кадрової сукупності.

VIII етап. Розроблення системи оплати праці. Ця система також має регулятивний характер, оскільки найбільший вплив вона чинить на матеріальну мотивацію до більш ефективної праці. Ця система розробляється для конкретного підприємства і реальних виробничих ресурсів, оскільки її основу становлять індивідуальні параметри фінансово-господарської діяльності.

Основними факторами, що здійснюють найбільший вплив на формування кадрової структури аеропорту, слід віднести науково-технічний прогрес, рівень розвитку та темпи росту виробничої сфери аеропорту та авіакомпаній. Функціонально ступінь впливу факторів на професійні, кваліфікаційні зрушення можна виразити у вигляді такої залежності:

$$S_j = f(V, H, \Delta V, \Delta H, t, I), \quad (1)$$

де S_j – ступінь впливу i -го фактора на j -ту спеціальність;

V – обсяг транспортних робіт аеропорту;

H – забезпеченість фахівцями служб (виражена через змінний коефіцієнт);

ΔV – приріст обсягу транспортних робіт аеропорту;

ΔH – приріст насиченості; t – фактор часу; I – сукупність діючих факторів.

Ця залежність представляє систему взаємозалежних елементів, що змінюються під дією факторів впливу.

Відповідно до цілей кадрової політики та розвитку аеропорту потрібно вчасно проводити коректування сформованої кадрової сукупності. Одним із методів коректування може бути постійно діюча система перепідготовки, перекваліфікації і підвищення кваліфікації кадрів. Для визначення перспективної потреби в пере-

підготовці різних видів і форм пропонуємо таку прогнозну модель.

$$K_j = f(K_{Ij}; K_{IIj}; K_{IIIj}), \quad (2)$$

$$K_j = f(K_{Ij}(t) + K_{IIj}(t) + K_{IIIj}(t)) = \sum_t Z_t(P_j) \times F_t(\omega_j), \quad (3)$$

$$K_{Ij} = \sum_t O_t(P_j) \times G_j(\omega), \quad (4)$$

$$K_{IIj} = \sum_t \mu_t(P_j) \times N_j(\omega), \quad (5)$$

$$K_{IIIj} = \sum_t U_t(P_j) \times S_j(\omega), \quad (6)$$

де K_j – прогноз кількості фахівців, яким під впливом НТП необхідно пройти перепідготовку в будь-якій формі за j -ю спеціальністю;

K_{Ij} – прогноз кількості фахівців, яким необхідне перенавчання за j -ю спеціальністю за весь прогнозований період;

K_{IIj} – прогноз кількості фахівців, яким необхідна перекваліфікація за j -ю спеціальністю за весь прогнозований період;

K_{IIIj} – прогноз кількості фахівців, яким необхідне підвищення кваліфікації без відриву від виробництва за весь прогнозований період;

$Z_t(P_j)$ – кількість j -х фахівців, яким під впливом НТП необхідно пройти перепідготовку в будь-якій формі в t -му році прогнозованого періоду;

$F_t(\omega)$ – сукупність факторів НТП, що діють у t -му році і викликають зміну кваліфікаційних вимог до j -ї спеціальності;

$O_t(P_j)$ – кількість j -х фахівців, яким необхідне перенавчання у t -му році прогнозованого періоду;

$G_j(\omega)$ – сукупність факторів НТП, діючих у t -му році прогнозованого періоду, що спричиняють зміну кваліфікаційних вимог до j -ї спеціальності;

$\mu_t(P_j)$ – кількість j -х фахівців, яким у t -му році прогнозованого періоду необхідно пройти перекваліфікацію;

$N_t(\omega)$ – сукупність факторів НТП, що діють у t -му році прогнозованого періоду, що спричиняють зміну кваліфікаційних вимог до j -ї спеціальності;

$U_t(P_j)$ – кількість j -х фахівців, яким у t -му році прогнозованого періоду необхідне підвищення кваліфікації без відриву від виробництва;

$S_j(\omega)$ – сукупність факторів НТП, що діють у t -му році прогнозованого періоду, що спричиняють зміну кваліфікаційних вимог до j -ї спеціальності.

Реалізація запропонованої схеми формування кадрової політики дасть змогу аеропорту створити таку систему управління кадрами, що значно підвищить її адаптивні можливості до будь-яких змін середовища функціонування. На рис. 2 наведений вплив кадрової політики аеропорту на процеси його функціонування та розвитку.

Специфікою діяльності аеропорту зумовлений вплив його кадрової політики на господарську діяльність. Так, ефективна кадрова політика аеропорту насамперед сприяє підвищенню

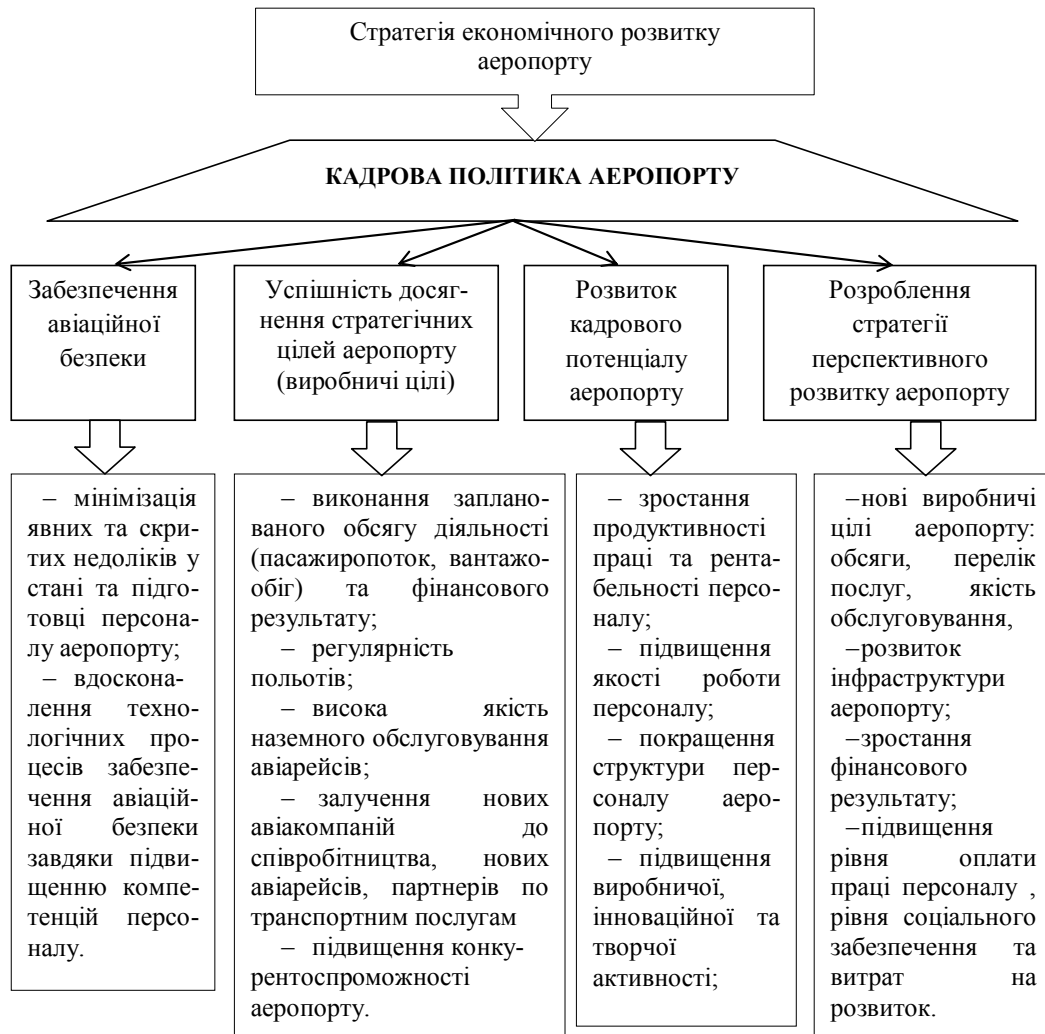


Рис. 2. Схема впливу кадрової політики аеропорту на процеси його функціонування та розвитку

Джерело: розроблено авторами

авіаційної безпеки, успішності досягнення стратегічних цілей аеропорту та є підґрунтям для розроблення стратегії перспективного розвитку. Крім того, як підтверджують фахівці, вона сприяє розвитку кадрового потенціалу аеропорту [6, с. 67].

Висновки з цього дослідження. На основі аналізу системи елементів, що є складниками кадрової політики, розроблено схему формування кадрової політики аеропорту та її взаємозв'язок зі стратегічним планом розвитку. Основними факторами, що здійснюють найбільший вплив на формування кадрової політики аеропорту, слід віднести науково-технічний прогрес, рівень розвитку та темпи росту виробничої сфери аеропорту та авіакомпаній. Для визна-

чення перспективної потреби в перепідготовці персоналу аеропорту запропоновано використання прогнозної моделі, що уможливіє коректування сформованої кадрової сукупності. Практичне використання запропонованого інструментарію під час формування та реалізації кадрової політики аеропорту сприятиме формуванню та розвитку потрібної підприємству для вирішення виробничих завдань та досягнення стратегічної мети, цільової кадрової сукупності. Ефективна кадрова політика аеропорту сприяє підвищенню авіаційної безпеки, успішності досягнення стратегічних цілей аеропорту, розвитку його кадрового потенціалу та є підґрунтям для розроблення стратегії перспективного розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сайт ДП МА «Бориспіль»: URL: <https://kbp.aero/>
2. Марченко В.М. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип.20. С. 440–443: URL: <https://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf>
3. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие. Минск: ГИУСТ БГУ, 2015. 128 с.
4. Бутенко І.А., Курносова А.В. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 3. С. 7–11.
5. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2014. № 1 (63). С. 148–155.
6. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. № 1. 2017. С. 65–68.