
МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

04 Січня 2026

ПРИЙНЯТО:

19 Лютого 2026

ВИПУСК:

20 Березня 2026

 CC BY 4.0

УДК 005.95:656.7:339.9

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-04

HR-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ

Баранов В.В.*

к.е.н., доцент

Українська державна льотна академія

м. Кропивницький, Україна

ORCID 0000-0001-7826-7184

Саркісова О.М.

к.п.н., старший викладач

Українська державна льотна академія

м. Кропивницький, Україна

ORCID 0000-0002-3022-1395

* *Email автора для листування: vaiss@ukr.net*

Анотація. Стаття присвячена дослідженню ролі та місця HR менеджменту в системі управління міжнародними авіаційними перевезеннями в умовах глобальних викликів та посткризового відновлення галузі. Актуальність теми зумовлена критичною залежністю ефективності, безпеки та конкурентоспроможності авіакомпаній від якості людського капіталу, що вимагає переосмислення підходів до управління персоналом у цій високотехнологічній та інтернаціональній сфері. Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування ролі HR-менеджменту в системі управління міжнародними авіаційними перевезеннями та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрового забезпечення авіакомпаній в умовах посткризового відновлення галузі. Предметом дослідження виступають організаційно-економічні та управлінські відносини, що виникають у процесі формування, розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємств сфери міжнародних авіаційних перевезень, а також сукупність методів, інструментів та механізмів HR-менеджменту, спрямованих на забезпечення ефективності, безпеки та конкурентоспроможності авіакомпаній на глобальному ринку. Методологія дослідження базується на системному підході до аналізу HR менеджменту як невід'ємної складової загальної системи управління міжнародними авіаперевезеннями. У роботі застосовано методи структурно-логічного та порівняльного аналізу, що дозволило виявити галузеву специфіку кадрового менеджменту та окреслити вектори його розвитку. У результаті дослідження розкрито сутність HR менеджменту в системі міжнародних авіаційних перевезень як інтегрованого механізму забезпечення кадрової безпеки та конкурентоспроможності авіакомпаній. Визначено структуру кадрового менеджменту, що включає підсистеми формування, розвитку, мотивації та збереження людського капіталу з урахуванням специфіки авіаційної галузі (високі професійні ризики, міжнародна сертифікація, мультикультурність).

Ключові слова: HR-менеджмент, управління персоналом, міжнародні авіаційні перевезення, авіаційна галузь, людський капітал, структура управління, пріоритети розвитку, кадрова безпека, конкурентоспроможність авіакомпаній.

JEL класифікатор: M12, L93, M16, J24.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сфера міжнародних авіаційних перевезень посідає особливе місце в системі глобальної економіки, виступаючи не лише каталізатором міжнародної торгівлі та туризму, а й своєрідним індикатором ефективності управлінських процесів у високотехнологічних галузях. В умовах сучасної геополітичної нестабільності, постпандемічних викликів, зростання вартості пального та посилення екологічних вимог, перед авіаперевізниками постає низка завдань, вирішення яких потребує не лише технічного переоснащення чи оптимізації логістики, а й перегляду підходів до управління персоналом. Адже саме людський ресурс – від пілотів і бортпровідників до інженерів та наземного персоналу – визначає якість послуг, рівень безпеки польотів і, зрештою, конкурентоспроможність авіакомпаній на міжнародній арені.

У цьому контексті особливої ваги набуває HR-менеджмент як функціональна підсистема загального менеджменту міжнародних авіаційних перевезень. Його роль не зводиться лише до адміністрування кадрового діловодства чи виконання рутинних рекрутингових функцій. Йдеться про значно глибшу інтеграцію: HR-менеджмент має забезпечувати стратегічне партнерство з керівництвом авіакомпаній, формувати корпоративну культуру, здатну об'єднувати мультинаціональні екіпажі, сприяти професійному розвитку працівників у відповідності до жорстких міжнародних стандартів (ICAO, IATA) та протидіяти таким галузевим проблемам, як професійне вигорання, дефіцит вузькоспеціалізованих кадрів чи плинність персоналу.

Вибір теми даного дослідження зумовлений необхідністю заповнити прогалину, яка склалася у науковому дискурсі. Попри значну кількість праць, присвячених як управлінню персоналом, так і організації авіаперевезень, питання системного поєднання цих двох сфер залишається фрагментарно висвітленим. Бракує комплексних досліджень, які б розкривали саме внутрішню будову HR-менеджменту в авіаційній галузі, визначали його місце в загальній структурі управління міжнародними перевезеннями та окреслювали перспективні напрями його розвитку з урахуванням глобальних трансформацій. Особливої актуальності це набуває в умовах, коли авіаційна галузь у всьому світі стикається з кадровим голодом: за оцінками міжнародних асоціацій, найближчими роками дефіцит пілотів, авіаційних інженерів та технічного персоналу сягне критичних позначок, що ставить перед HR-менеджментом принципово нові виклики.

Окрім того, специфіка міжнародних авіаперевезень полягає у постійній взаємодії представників різних культур, правових систем і корпоративних традицій. Це вимагає від HR-менеджменту не просто володіння класичними інструментами управління персоналом, а й здатності вибудовувати ефективну комунікацію, запобігати крос-культурним конфліктам та створювати умови для професійної реалізації працівників незалежно від їхнього походження. Усе це актуалізує потребу в переосмисленні сутності HR-менеджменту, його структурної побудови та функціонального наповнення саме в контексті менеджменту міжнародних авіаційних перевезень.

Таким чином, звернення до теми «HR менеджмент у системі менеджменту міжнародних авіаційних перевезень: сутність, структура та пріоритети розвитку» є не випадковим, а цілком закономірним кроком, зумовленим як логікою розвитку самої галузі, так і потребами управлінської науки. Дослідження цієї проблематики дозволить не лише поглибити теоретичні уявлення про природу HR-процесів в авіації, а й запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах глобальної конкуренції та нестабільності. [12, с. 25].

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління персоналом у сучасних економічних умовах є однією з ключових у науковому дискурсі, що зумовлює наявність значної кількості фундаментальних та прикладних досліджень у цій сфері. Теоретико-методологічні засади HR менеджменту, його сутність, функціональна структура та еволюція наукових підходів до управління людськими ресурсами ґрунтовно висвітлені у працях провідних українських вчених. Зокрема, Т. Балановська, М. Михайліченко та А. Троян у своєму навчальному посібнику систематизують сучасні технології управління персоналом, розглядаючи їх у контексті інноваційного розвитку підприємств [1]. Л. Безтелесна акцентує увагу на стратегічному вимірі управління людськими ресурсами, що є особливо важливим для розуміння ролі HR-функції в довгостроковій перспективі [2]. Фундаментальні питання економіки праці та соціально-трудова відносин, які формують базис для розуміння мотиваційних механізмів та ринку праці, досліджені Н. Єсіною [3].

Вагомий внесок у розвиток наукових уявлень про управління персоналом зробили О. Крушельницька, яка розкриває комплексний характер кадрового менеджменту [5], та В. Никифоренко, чия монографія присвячена проблемам розвитку людських ресурсів в Україні [8]. Окремо слід відзначити роботи С. Цимбалюк, де детально аналізуються сучасні технології рекрутингу персоналу, включаючи специфіку пошуку та відбору кадрів в умовах ринкової конкуренції [13]. Л. Лисенко, у свою чергу, досліджує ринок праці крізь призму технік працевлаштування, що доповнює розуміння поведінки працівників на ринку [6]. Питання бізнес-планування та інтеграції кадрових рішень у загальну систему менеджменту порушуються у працях І. Костецької, М. Ольхівської та В. Ольхівського [4]. Спільним для цих досліджень є визнання зростаючої ролі людського фактору в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, однак вони мають переважно загальноекономічний характер і не враховують специфіку окремих галузей.

Паралельно розвивається науковий напрям, присвячений дослідженню авіаційної галузі як специфічного об'єкту управління. Г. Астапова, О. Ареф'єва та В. Матвеев у своїй монографії розкривають організаційно-економічний механізм управління авіатранспортними підприємствами, закладаючи підґрунтя для розуміння галузевої специфіки менеджменту [9]. К. Маліношевська та С. Жуков досліджують проблеми управління якістю обслуговування в аеропортах, що безпосередньо пов'язано з компетентністю та мотивацією персоналу [7]. В. Петрик здійснює аналіз стану світового ринку цивільної авіації та прогнозує його розвиток в умовах нестабільного попиту, що важливо для розуміння зовнішнього середовища функціонування авіакомпаній [10]. С. Салод та К. Редько зосереджуються на аналізі розвитку підприємств авіаційної галузі та визначенні їхніх економічних проблем [11]. Довідкове видання А. Скрипця надає термінологічний апарат, необхідний для коректного оперування поняттями авіаційної сфери [12]. Проте у зазначених працях, присвячених авіації, HR менеджмент розглядається переважно фрагментарно, як один з багатьох елементів управлінської системи, без глибокого занурення в його внутрішню структуру та специфіку.

Окрему групу джерел, яка безпосередньо використана в даному дослідженні, становлять матеріали міжнародних авіаційних організацій (IATA, ICAO, EASA) та відкриті дані провідних світових авіакомпаній (Lufthansa Group, Delta Air Lines, Emirates, Southwest Airlines, Qatar Airways, Air France-KLM, Ryanair). Аналіз цих джерел дозволяє виявити реальні практичні підходи до HR менеджменту в авіаційній галузі, зокрема такі, як програми підготовки пілотів Delta Propel, діяльність власної льотної академії Lufthansa Aviation Training, практики крос-культурної інтеграції в Emirates, формування корпоративної культури в Southwest Airlines, використання штучного інтелекту для прогнозування вигорання в Air France-KLM, а також специфічну HR-модель лоукостера Ryanair. Цей емпіричний матеріал є

надзвичайно цінним, однак він потребує систематизації та теоретичного узагальнення в контексті наукового дискурсу про HR менеджмент.

Незважаючи на значний теоретичний доробок у сфері HR менеджменту та наявність ґрунтовних галузевих досліджень авіаційної економіки, можна констатувати наявність певної наукової прогалини. Питання інтеграції цих двох напрямів, а саме – комплексне дослідження сутності, структури та стратегічних пріоритетів розвитку HR менеджменту саме в контексті міжнародних авіаційних перевезень – залишається недостатньо розробленим. Потребує системного аналізу вплив специфічних галузевих факторів (глобальний дефіцит кадрів, жорстке міжнародне регулювання, мультинаціональний склад персоналу, безпосередній зв'язок з безпекою польотів) на функціональну структуру HR менеджменту. Також бракує узагальнення та порівняльного аналізу практичних кейсів провідних світових авіакомпаній для виявлення ефективних моделей управління персоналом у цій сфері. Нарешті, потребують обґрунтування пріоритетні напрями розвитку кадрового менеджменту авіаперевізників в умовах посткризового відновлення галузі, цифрової трансформації та загострення конкуренції за людські ресурси. Необхідність заповнення зазначених прогалин зумовила вибір теми даної статті, визначила її мету та завдання.

МЕТОДОЛОГІЯ

Теоретико-методологічною основою дослідження виступає комплексний міждисциплінарний підхід, що поєднує здобутки сучасної теорії менеджменту, економіки праці, управління персоналом та галузевої економіки авіаційного транспорту. Дослідження базується на фундаментальних положеннях класичної та сучасної теорії управління людськими ресурсами, розроблених у працях провідних українських та зарубіжних науковців, а також на концептуальних засадах стратегічного менеджменту, що дозволяють розглядати HR-функцію не як ізольований адміністративний процес, а як невід'ємну складову загальної системи управління підприємством, інтегровану в його стратегічні цілі та завдання.

Для досягнення поставленої мети та вирішення дослідницьких завдань у роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечило всебічність, достовірність та обґрунтованість отриманих результатів. Методологічний інструментарій дослідження включає наступні групи методів.

По-перше, методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу використано для опрацювання наукових джерел з проблематики HR менеджменту та економіки авіаційної галузі. За допомогою цих методів здійснено критичний огляд літератури, систематизацію наявних теоретичних підходів до визначення сутності та структури управління персоналом, а також виявлення прогалин у сучасних дослідженнях, що зумовило необхідність проведення даної наукової розвідки. Метод аналізу дозволив розкласти складне явище HR менеджменту на окремі складові елементи, тоді як синтез забезпечив формування цілісного уявлення про його структуру та взаємозв'язки між компонентами.

По-друге, системно-структурний та функціональний аналіз застосовано для дослідження внутрішньої будови HR менеджменту в системі міжнародних авіаційних перевезень. Системний підхід дозволив розглянути HR менеджмент як відкриту систему, що перебуває під впливом зовнішнього середовища (міжнародні регулятори, ринкові умови, глобальні виклики) та тісно взаємодіє з іншими підсистемами загального менеджменту авіакомпанії. Структурний аналіз забезпечив виокремлення ключових функціональних блоків HR менеджменту (планування та рекрутинг, навчання та розвиток, мотивація та утримання, оцінювання ефективності та управління безпекою) та визначення зв'язків між ними. Функціональний аналіз, своєю чергою, дозволив розкрити зміст діяльності в межах кожного блоку та їхню роль у забезпеченні ефективності авіапідприємства.

По-третє, метод порівняльного аналізу (компаративний метод) використано для вивчення практичних кейсів діяльності провідних міжнародних авіакомпаній. Застосування цього методу дозволило виявити спільні риси та відмінності в підходах до HR менеджменту різних авіаперевізників залежно від їхньої бізнес-моделі (мережеві авіакомпанії, лоукости, національні перевізники), географії діяльності та корпоративної культури. Порівняльний аналіз кейсів Lufthansa Group, Delta Air Lines, Emirates, Southwest Airlines, Qatar Airways, Air France-KLM та Ryanair дозволив не лише описати окремі HR-практики, а й виявити фактори, що зумовлюють їхню ефективність, а також обмеження та ризики, пов'язані з їх застосуванням.

По-четверте, метод абстрактно-логічного моделювання застосовано для розробки авторської схеми (рис. 1), яка візуалізує місце та структуру HR менеджменту в системі менеджменту міжнародних авіаційних перевезень. Логічне моделювання дозволило представити досліджуваний об'єкт у спрощеному, але змістовно наповненому вигляді, відобразивши ключові елементи системи, їхні взаємозв'язки та фактори впливу. Це забезпечило наочність теоретичних побудов та створило підґрунтя для подальшого структурно-функціонального аналізу.

По-п'яте, метод табличної візуалізації даних використано для систематизації результатів аналізу функціональної структури HR менеджменту. Розроблена автором таблиця 1 узагальнює ключові завдання кожного функціонального блоку, їхню галузеву специфіку та конкретні приклади реалізації в діяльності міжнародних авіакомпаній. Табличний метод дозволив компактно представити значний обсяг емпіричної інформації та забезпечив зручність її порівняння й аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять три основні групи джерел. Першу групу складають наукові праці українських та зарубіжних авторів з проблематики HR менеджменту, управління персоналом, економіки праці та менеджменту організацій, представлені у фахових виданнях, монографіях та навчальних посібниках. Другу групу формують матеріали міжнародних авіаційних організацій, зокрема Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA), Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO), Європейського агентства з безпеки авіації (EASA), а також аналітичні звіти та прогнози авіабудівних корпорацій (Boeing). Третю, надзвичайно важливу для емпіричного наповнення групи джерел, становлять відкриті дані, звіти з корпоративної соціальної відповідальності, інформаційні матеріали з офіційних веб-сайтів та прес-релізи провідних міжнародних авіакомпаній, зокрема Lufthansa Group, Delta Air Lines, Emirates, Southwest Airlines, Qatar Airways, Air France-KLM та Ryanair. Використання цих джерел забезпечило репрезентативність емпіричної бази та можливість верифікації теоретичних положень практичними прикладами.

Логіка дослідження передбачала послідовну реалізацію кількох етапів. На першому етапі здійснено аналіз наукової літератури та визначено теоретичні засади дослідження HR менеджменту в загальноекономічному контексті. На другому етапі виявлено галузеву специфіку авіаційних перевезень як середовища функціонування HR менеджменту та розроблено авторську структурну модель. На третьому етапі проведено аналіз практичних кейсів міжнародних авіакомпаній, виявлено системні проблеми та окреслено пріоритетні напрями розвитку HR менеджменту в досліджуваній сфері. Завершальний етап передбачав формулювання висновків та визначення перспектив подальших наукових розвідок.

Таким чином, обрана методологія дослідження, що базується на поєднанні теоретичних та емпіричних методів, забезпечує комплексний підхід до вивчення HR менеджменту в системі міжнародних авіаційних перевезень, дозволяючи розкрити його сутність, проаналізувати структуру та обґрунтувати пріоритети розвитку з урахуванням галузевої специфіки та сучасних глобальних тенденцій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Проведений аналіз наукових досліджень та публікацій засвідчив наявність стійкого інтересу академічної спільноти до проблематики управління персоналом як у загальноекономічному контексті, так і в розрізі окремих галузей. Водночас, як було показано вище, питання інтеграції HR менеджменту в систему управління міжнародними авіаційними перевезеннями залишається недостатньо розробленим. Існуючі дослідження або зосереджуються на загальних теоретичних аспектах HR менеджменту без урахування галузевої специфіки, або розглядають авіаційну галузь переважно крізь призму економічних, технічних чи безпекових проблем, залишаючи поза увагою системний аналіз кадрової складової. Практичний досвід провідних міжнародних авіакомпаній у сфері управління персоналом, хоча й представлений у відкритих джерелах, досі не отримав належного теоретичного узагальнення та структурування в науковій літературі.

Це зумовлює необхідність проведення спеціального дослідження, спрямованого на заповнення виявленої наукової прогалини. Актуальність такої розвідки посилюється об'єктивними тенденціями розвитку світової авіаційної галузі, серед яких: загострення глобальної конкуренції за кваліфіковані кадри, ускладнення вимог до компетенцій авіаційного персоналу в умовах цифрової трансформації, зростання ролі людського фактору в забезпеченні безпеки польотів, а також необхідність ефективного управління мультинаціональними колективами в умовах інтернаціоналізації авіаційного бізнесу. Крім того, посткризове відновлення авіагалузі після пандемії COVID-19 актуалізувало питання пошуку нових моделей управління персоналом, здатних забезпечити гнучкість, стійкість та конкурентоспроможність авіакомпаній у мінливому глобальному середовищі.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності та структури HR менеджменту в системі менеджменту міжнародних авіаційних перевезень, а також визначення пріоритетних напрямів його розвитку на основі аналізу практичних кейсів діяльності провідних міжнародних авіакомпаній.

Досягнення поставленої мети передбачає послідовне вирішення наступних **дослідницьких завдань**:

Розкрити сутність HR менеджменту як складової системи менеджменту міжнародних авіаційних перевезень, виявити галузеву специфіку, що визначає особливі вимоги до управління персоналом в авіації.

Розробити структурну модель HR менеджменту в досліджуваній сфері, виокремивши ключові функціональні блоки (планування та рекрутинг, навчання та розвиток, мотивація та утримання, оцінювання ефективності та управління безпекою) та визначивши взаємозв'язки між ними.

Здійснити аналіз практичних кейсів провідних міжнародних авіакомпаній (Lufthansa Group, Delta Air Lines, Emirates, Southwest Airlines, Qatar Airways, Air France-KLM, Ryanair) з метою виявлення ефективних HR-практик, їхньої відповідності різним бізнес-моделям та факторів успішності.

Узагальнити результати аналізу у формі таблиці, що систематизує ключові функції HR менеджменту, їхню галузеву специфіку та конкретні приклади реалізації в діяльності міжнародних авіакомпаній.

Виявити системні проблеми, з якими стикається HR менеджмент у сфері міжнародних авіаційних перевезень (дефіцит кваліфікованих кадрів, професійне вигорання, складність управління мультинаціональними колективами), та окреслити їхні причини.

Обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку HR менеджменту в авіаційній галузі на найближчу перспективу, враховуючи глобальні тенденції цифровізації, посилення безпекових вимог, зростання ролі людського фактору та очікування нового покоління працівників.

Сформулювати висновки щодо ролі та місця HR менеджменту в системі управління міжнародними авіаперевезеннями, а також визначити перспективи подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Вирішення окреслених завдань дозволить сформувати цілісне наукове уявлення про HR менеджмент у системі міжнародних авіаційних перевезень, його структуру, функціональне наповнення та вектори еволюції в сучасних умовах. Отримані результати можуть мати як теоретичне значення для розвитку галузевої теорії управління персоналом, так і практичну цінність для фахівців HR-служб авіакомпаній, керівників вищої ланки, а також для викладачів та здобувачів вищої освіти, які спеціалізуються у сфері менеджменту та авіаційної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

HR менеджмент у сфері міжнародних авіаційних перевезень являє собою не просто сукупність процедур з управління персоналом, а складну, багаторівневу систему, інтегровану в загальну стратегію авіапідприємства. Його сутність визначається насамперед специфікою галузі: високим рівнем відповідальності за безпеку польотів, жорстким міжнародним регулюванням, мультинаціональним складом екіпажів та постійною потребою у підтриманні професійної компетентності персоналу.

Для формування цілісного уявлення про роль та місце HR менеджменту в досліджуваній сфері доцільно звернутись до авторської схеми (рис. 1), яка візуалізує взаємозв'язки між загальною системою менеджменту міжнародних авіаперевезень, її HR-підсистемою та факторами зовнішнього середовища.

Як видно з наведеної схеми, HR-менеджмент не існує ізольовано – він перебуває під постійним впливом міжнародних регуляторів, ринкових умов та глобальних викликів, а його ефективність визначається здатністю забезпечувати ключові результати діяльності авіакомпанії.

На відміну від більшості інших галузей, де HR менеджмент зосереджений переважно на адміністративних функціях, в авіації він набуває рис стратегічного партнера бізнесу. Це зумовлено тим, що якість роботи персоналу безпосередньо впливає на безпеку польотів – ключовий показник ефективності будь-якого авіаперевізника. Як слушно зазначають дослідники, саме людський фактор залишається причиною близько 70-80% авіаційних подій [7, 12], що автоматично виводить HR-функцію в ранг критично важливих для виживання компанії.

Особливістю HR менеджменту в міжнародних авіаперевезеннях є також необхідність врахування крос-культурного виміру. Сучасні авіакомпанії, особливо ті, що працюють на глобальних маршрутах, формують екіпажі з представників різних країн, культур і традицій. Це створює додаткові виклики: мовні бар'єри, різне ставлення до субординації, відмінності в комунікаційних стилях [3, 5]. HR-менеджмент має не лише нівелювати ці розбіжності, а й перетворювати культурне розмаїття на конкурентну перевагу, що формує особливі вимоги до корпоративної культури та внутрішніх комунікацій.

Аналіз структури HR менеджменту в авіаційній галузі дозволяє виокремити кілька ключових блоків, кожен із яких має свою специфіку порівняно з іншими сферами економіки.

Перший блок – планування персоналу та рекрутинг. В умовах глобального дефіциту кадрів, особливо пілотів та авіаційних інженерів, ця функція набуває критичного значення. За даними Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA), до 2030 року світовій авіації бракуватиме понад 600 тисяч пілотів та 700 тисяч фахівців з технічного обслуговування [10, 11]. Це змушує авіакомпанії переглядати підходи до пошуку талантів. Так, американська Delta Air Lines запровадила програму Delta Propel, яка передбачає співпрацю з льотними школами та університетами для підготовки пілотів ще зі студентської лави, гарантуючи їм

працевлаштування після завершення навчання. Аналогічні ініціативи реалізує й Lufthansa Group через власну льотну академію, адаптуючи освітні програми до поточних потреб бізнесу.

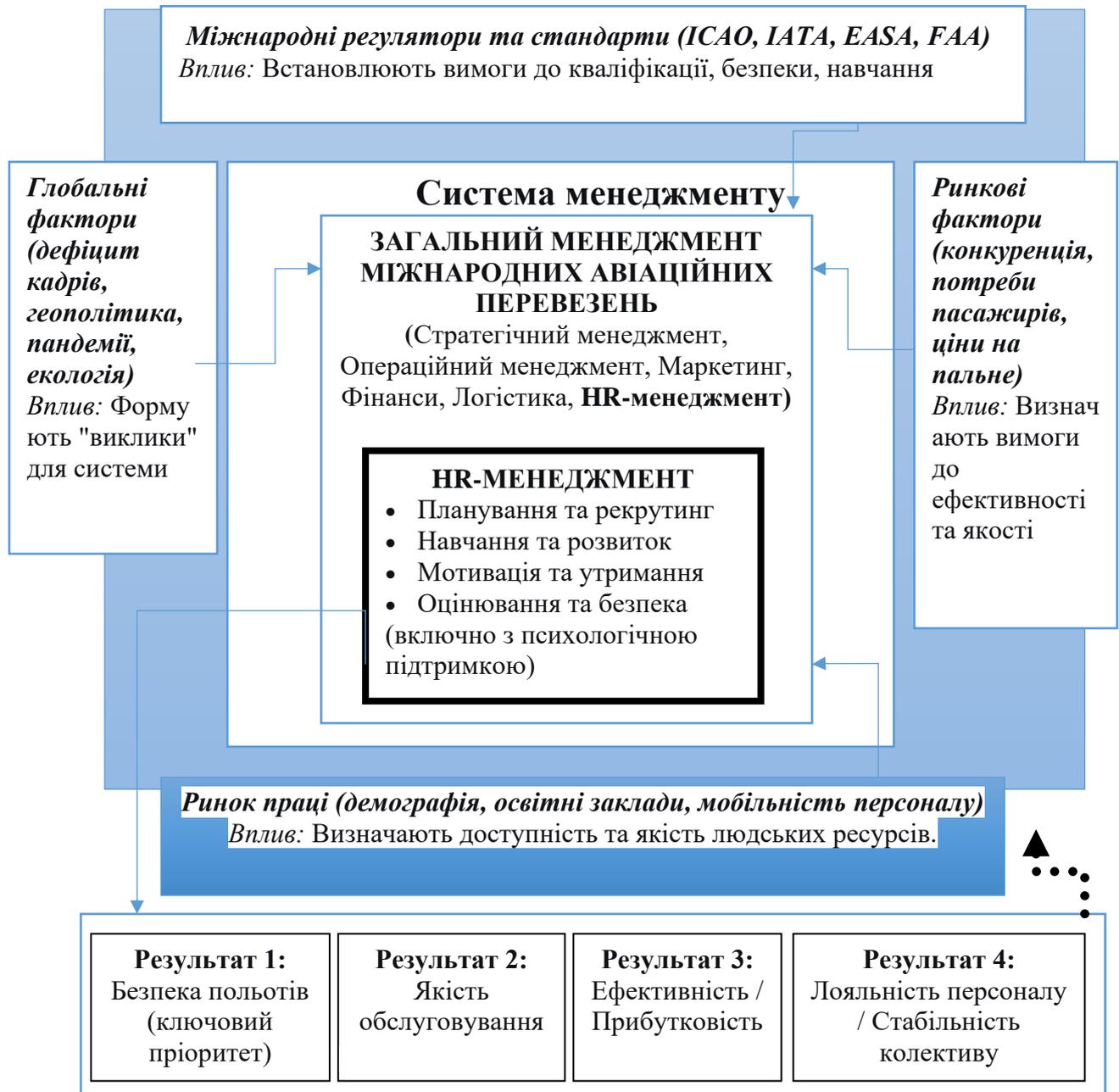


Рисунок 1 - Місце та структура HR менеджменту в системі менеджменту міжнародних авіаційних перевезень

Джерело: розроблено автором

Другий блок – навчання та розвиток персоналу. В авіації цей напрям має імперативний характер, оскільки безпека польотів безпосередньо залежить від рівня підготовки кадрів. Особливістю є обов'язкове періодичне перенавчання та підтвердження кваліфікації, регламентоване міжнародними стандартами. Водночас сучасні авіакомпанії виходять за межі

суто формальних вимог [7, 9]. Наприклад, Emirates Airline інвестує значні кошти у розвиток soft skills свого персоналу, зокрема міжкультурної комунікації та емоційного інтелекту, що безпосередньо впливає на якість обслуговування пасажирів з різних країн. У свою чергу, Qatar Airways впровадила систему безперервного професійного розвитку для бортпроводників, яка включає тренінги з управління стресовими ситуаціями та роботи з пасажиром особливих категорій.

Третій блок – мотивація та утримання персоналу. Авіаційна галузь традиційно стикається з високим рівнем плинності кадрів, особливо серед пілотів та технічного персоналу, яких активно переманюють конкуренти. HR-менеджмент авіакомпаній змушений розробляти комплексні системи мотивації, що включають не лише конкурентну оплату праці, а й соціальні пакети, можливості кар'єрного зростання, програми ротації міжнародними маршрутами [1, 2, 5]. Показовим є досвід Southwest Airlines, яка тривалий час утримує лідерські позиції у США за рівнем лояльності персоналу. Компанія зробила ставку на формування особливої корпоративної культури, заснованої на довірі, відкритості та взаємоповазі, що дозволяє утримувати працівників навіть за умов дещо нижчої за ринкову оплати праці. Натомість Singapore Airlines поєднує високу зарплату з жорсткими стандартами якості та престижністю роботи в національному перевізнику, що створює додаткові нематеріальні стимули.

Четвертий блок – оцінювання ефективності та управління безпекою. В авіаційній галузі оцінювання персоналу тісно пов'язане з безпековими показниками. HR-менеджмент бере безпосередню участь у розслідуванні інцидентів, пов'язаних із людським фактором, аналізі помилок та розробці заходів щодо їх запобігання. Важливим інструментом стають програми підтримки психологічного здоров'я, оскільки стрес та професійне вигорання безпосередньо впливають на безпеку. Так, у 2022 році Європейське агентство з безпеки авіації (EASA) запровадило обов'язкові програми психологічної підтримки для пілотів та бортпроводників, що стало новим викликом для HR-служб авіакомпаній.

Узагальнення розглянутих структурних блоків та їхньої специфіки подано в таблиці 1, де систематизовано ключові функції HR менеджменту, їхні галузеві особливості та приклади реалізації в діяльності провідних міжнародних авіакомпаній.

Більш глибоке розуміння ролі HR менеджменту в системі міжнародних авіаперевезень дає аналіз конкретних стратегій провідних гравців ринку.

Розглянемо кейс від Lufthansa Group – системний підхід до кадрового забезпечення. Німецький авіаційний холдинг демонструє приклад комплексного вирішення кадрових проблем [7, 9]. Зіткнувшись із дефіцитом пілотів ще до пандемії, компанія активізувала власні освітні програми. Lufthansa Aviation Training є одним із найбільших провайдерів авіаційної освіти в Європі, що готує фахівців не лише для потреб холдингу, а й для сторонніх замовників. Окрім того, компанія запровадила гнучкі форми зайнятості для досвідчених пілотів передпенсійного віку, дозволяючи їм працювати за скороченим графіком і передавати досвід молодшим колегам. Важливим елементом HR-стратегії є також програми підтримки сімей працівників, які часто перебувають у тривалих відрядженнях, що знижує рівень стресу та підвищує лояльність персоналу.

Цікавий досвід є у Emirates Airline – глобальний рекрутинг та крос-культурна інтеграція. Авіакомпанія з ОАЕ є унікальним прикладом побудови мультинаціонального колективу. Штат компанії налічує представників понад 160 національностей, що створює безпрецедентні виклики для HR-менеджменту [3, 5]. Стратегія Emirates базується на централізованому рекрутингу через мережу власних офісів по всьому світу, уніфікованих стандартах відбору та потужній адаптаційній програмі. Нові працівники проходять багатотижневе навчання в Дубаї, яке включає не лише професійні дисципліни, а й ознайомлення з місцевою культурою, традиціями та особливостями роботи в багатонаціональному середовищі. Компанія свідомо уникає формування домінуючих

національних груп, підтримуючи культурне розмаїття як цінність. Це дозволяє забезпечувати високий рівень обслуговування пасажирів з різних країн світу, оскільки в кожному рейсі є бортпровідники, які розуміють культурні особливості пасажирів.

Таблиця 1

Функціональна структура HR менеджменту в системі міжнародних авіаційних перевезень: специфіка та практичні кейси

| Функціональний блок | Ключові завдання | Галузева специфіка | Приклади з практики авіакомпаній |
|--|--|--|--|
| Планування персоналу та рекрутинг | Прогнозування потреби в кадрах, пошук і відбір кандидатів, формування кадрового резерву | Глобальний дефіцит пілотів та інженерів; високі вимоги до кваліфікації; тривалий цикл підготовки фахівців | Delta Air Lines (програма Delta Propel – підготовка пілотів зі студентської лави); Emirates (глобальна мережа рекрутингових офісів у понад 40 країнах) |
| Навчання та розвиток персоналу | Первинна підготовка, періодичне перенавчання, підвищення кваліфікації, розвиток soft skills | Обов'язковість періодичного підтвердження кваліфікації відповідно до вимог ICAO; висока вартість тренажерної підготовки | Lufthansa Group (власна льотна академія Lufthansa Aviation Training); Singapore Airlines (програми розвитку емоційного інтелекту для бортпровідників) |
| Мотивація та утримання персоналу | Матеріальне стимулювання, соціальні пакети, кар'єрне зростання, формування лояльності | Висока плинність кадрів; конкуренція за кваліфікованих фахівців між авіакомпаніями; професійне вигорання | Southwest Airlines (корпоративна культура як головний мотивуючий фактор); Qatar Airways (система бонусів за вислугу років та програми ротації міжнародними маршрутами) |
| Оцінювання ефективності та управління безпекою | Атестація персоналу, аналіз помилок, пов'язаних із людським фактором, програми психологічної підтримки | Інтеграція HR-процесів із системами управління безпекою польотів; обов'язкові програми психологічної підтримки (вимоги EASA) | Air France-KLM (використання AI для прогнозування ризиків вигорання); програми психологічної допомоги пілотам у скандинавських авіакомпаній (SAS) |

Джерело: складено автором на основі аналізу відкритих даних авіакомпаній та звітів міжнародних авіаційних організацій

Свій шлях обрала Ryanair – ефективність через стандартизацію. Ірландський лоукостер демонструє альтернативний підхід до HR менеджменту, заснований на максимальній стандартизації та оптимізації витрат. На відміну від мережевих перевізників, Ryanair робить ставку на уніфікацію вимог до персоналу, мінімізацію «зайвих» функцій та аутсорсинг частини HR-процесів. Наприклад, підготовка бортпровідників здійснюється за скороченими програмами, а оплата праці часто прив'язана до кількості виконаних рейсів, що стимулює продуктивність. Така модель дозволяє утримувати низькі витрати, але водночас створює ризики, пов'язані з високою плинністю кадрів та періодичними конфліктами з профспілками. Цей кейс є прикладом того, як HR-стратегія безпосередньо визначається бізнес-моделлю авіакомпанії та її позиціонуванням на ринку.

Узагальнення практичного досвіду дозволяє виокремити низку системних проблем, з якими стикається HR менеджмент у досліджуваній сфері.

По-перше, це хронічний дефіцит кваліфікованих кадрів, який має структурний характер. За прогнозами Boeing, до 2040 року світовій авіації знадобиться понад 2 мільйони нових працівників, включаючи пілотів, техніків та бортпровідників [10, 11]. При цьому система підготовки кадрів не встигає за потребами галузі через високу вартість навчання та тривалі терміни підготовки. Особливо гостро проблема стоїть у країнах, що розвиваються, де авіаційний ринок зростає найшвидшими темпами, але бракує власних освітніх потужностей.

По-друге, загострюється проблема професійного вигорання. Специфіка авіаційної праці – ненормований графік, часті зміни часових поясів, високий рівень відповідальності – створює передумови для хронічного стресу. За даними досліджень, близько 40% пілотів повідомляють про симптоми професійного вигорання, що безпосередньо впливає на безпеку польотів [3, 8]. HR-менеджмент змушений шукати нові інструменти підтримки психологічного здоров'я, включаючи програми психологічної допомоги, гнучкі графіки роботи та системи ротації складних маршрутів.

По-третє, зростає складність управління мультинаціональними колективами. Глобалізація авіаційного ринку призводить до того, що навіть національні перевізники дедалі частіше формують інтернаціональні екіпажі. Це вимагає від HR-менеджменту не лише мовної підготовки, а й формування навичок крос-культурної комунікації, запобігання конфліктам на культурному ґрунті та створення універсальних корпоративних цінностей, які об'єднують працівників різного походження.

Аналіз сучасних тенденцій дозволяє окреслити пріоритетні напрями розвитку HR менеджменту в авіаційній галузі на найближчу перспективу.

Цифровізація HR-процесів. Використання штучного інтелекту для відбору кандидатів, автоматизація адміністративних функцій, впровадження цифрових платформ для навчання та оцінювання персоналу стануть не просто трендом, а необхідністю. Вже сьогодні такі компанії, як Air France-KLM, використовують AI-алгоритми для прогнозування плинності кадрів та виявлення працівників із ризиком вигорання. У перспективі цифровізація дозволить HR-менеджменту зосередитися на стратегічних завданнях, передавши рутинні операції автоматизованим системам.

Розвиток програм work-life balance. Пандемія COVID-19 кардинально змінила ставлення працівників до балансу між роботою та особистим життям. Авіаційна галузь, де традиційно домінували жорсткі графіки та тривалі відрядження, змушена адаптуватися. Очікується поширення гнучких форм зайнятості, програм ротації, розширення можливостей для довгострокового планування графіків. Особливо це стосуватиметься пілотів та бортпровідників старших вікових груп, утримання яких стає критично важливим для подолання кадрового дефіциту.

Посилення безпекової функції HR. Зростання ролі людського фактору в авіаційній безпеці вимагатиме тіснішої інтеграції HR-менеджменту з системами управління безпекою польотів. Це означає розширення програм психологічної підтримки, впровадження систем раннього виявлення ознак професійної дезадаптації, розвиток культури відкритого інформування про помилки без страху покарання.

Поглиблення міжнародної співпраці у підготовці кадрів. Жодна авіакомпанія не зможе самостійно вирішити проблему кадрового дефіциту. Тому прогнозується активізація міжнародних партнерств у сфері освіти, створення спільних навчальних програм, уніфікація стандартів підготовки. Прикладом може слугувати співпраця між Star Alliance та провідними авіаційними університетами, яка дозволяє готувати фахівців за єдиними стандартами для всіх компаній-учасниць альянсу.

Екологічна та соціальна відповідальність. Сучасні працівники, особливо молоде покоління, дедалі більше звертають увагу на екологічну та соціальну політику роботодавців. HR-менеджмент авіакомпаній враховуватиме цей тренд, розвиваючи програми корпоративної соціальної відповідальності, зменшення екологічного сліду, підтримки місцевих громад. Це

стане важливим фактором залучення та утримання талановитих працівників, які поділяють цінності сталого розвитку.

Таким чином, HR менеджмент у системі менеджменту міжнародних авіаційних перевезень перебуває на етапі глибокої трансформації. Від ефективності цієї трансформації залежатиме не лише конкурентоспроможність окремих авіакомпаній, а й здатність усієї галузі відповідати на виклики сучасності, забезпечуючи безпеку, якість та доступність міжнародних авіаперевезень для мільйонів пасажирів по всьому світу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує, що HR менеджмент у системі менеджменту міжнародних авіаційних перевезень є не просто допоміжною функцією, а стратегічно важливим елементом, який безпосередньо впливає на ефективність діяльності авіакомпаній, їхню конкурентоспроможність та, найголовніше, на безпеку польотів. Специфіка галузі формує унікальні вимоги до управління персоналом: жорстка міжнародна регламентація, необхідність постійного підтримання професійної компетентності, робота в мультинаціональних колективах та високий рівень відповідальності кожного працівника [7, 9, 12]. Усі ці чинники виводять HR-функцію на якісно інший рівень порівняно з багатьма іншими галузями економіки.

Аналіз структури HR менеджменту в авіаційній галузі засвідчив, що вона охоплює значно ширший спектр завдань, ніж традиційне кадрове діловодство. Планування персоналу в умовах глобального дефіциту пілотів та авіаційних інженерів вимагає від HR-фахівців прогностичних здібностей і тісної співпраці з освітніми установами, що підтверджується досвідом Lufthansa Group та Delta Air Lines. Навчання та розвиток персоналу набувають імперативного характеру, оскільки безпека польотів безпосередньо залежить від рівня підготовки кадрів, а такі компанії, як Emirates Airline, демонструють, що інвестиції в розвиток м'яких навичок стають важливим чинником формування лояльності пасажирів. Мотивація та утримання персоналу в умовах високої конкуренції за кваліфіковані кадри потребують комплексних рішень, які поєднують матеріальні стимули з потужною корпоративною культурою, як це реалізовано у Southwest Airlines. Оцінювання ефективності та управління безпекою, своєю чергою, вимагають інтеграції HR-процесів із системами безпеки польотів та програмами психологічної підтримки персоналу, що стає особливо актуальним після запровадження відповідних вимог Європейським агентством з безпеки авіації.

Розгляд практичних кейсів провідних міжнародних авіакомпаній дозволив виявити різноманітні підходи до побудови HR-стратегій: від системного інвестування у власні освітні потужності (Lufthansa Group) через створення глобальної мультинаціональної корпоративної культури (Emirates Airline) до жорсткої стандартизації та оптимізації витрат (Ryanair). Кожен із цих підходів має свої переваги та обмеження, але всі вони демонструють, що HR-стратегія не може розглядатися ізольовано – вона є органічним продовженням бізнес-моделі авіакомпанії та її позиціонування на ринку.

Водночас дослідження виявило низку системних проблем, які стоять перед HR менеджментом у сфері міжнародних авіаперевезень. Передусім йдеться про хронічний структурний дефіцит кваліфікованих кадрів, який за прогнозами Boeing лише поглиблюватиметься в найближчі десятиліття. Загострюється проблема професійного вигорання, спричинена специфікою авіаційної праці, що потребує від HR-фахівців розробки новітніх програм психологічної підтримки. Зростає також складність управління мультинаціональними колективами, що вимагає від HR-менеджменту не лише мовної підготовки, а й формування навичок крос-культурної комунікації та створення універсальних корпоративних цінностей.

Щодо перспектив розвитку HR менеджменту в системі міжнародних авіаційних перевезень, можна з упевненістю прогнозувати подальшу цифровізацію HR-процесів із використанням штучного інтелекту для прогнозування плинності кадрів, виявлення ризиків професійного вигорання та автоматизації рутинних операцій. Посилюватиметься безпекова функція HR через тіснішу інтеграцію з системами управління безпекою польотів та розширення програм психологічної підтримки. Очікується також поглиблення міжнародної співпраці у підготовці кадрів, створення спільних освітніх програм та уніфікація стандартів підготовки в межах авіаційних альянсів. Важливим трендом стане посилення уваги до програм work-life balance та екологічної і соціальної відповідальності, що відповідатиме очікуванням нового покоління працівників.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі видаються доволі широкими [4, 6, 13]. Поглибленого вивчення потребує питання адаптації HR-стратегій авіакомпаній до постпандемічних реалій, зокрема трансформація підходів до організації праці в умовах зростання гібридних форматів зайнятості для наземного персоналу. Актуальним залишається дослідження впливу штучного інтелекту на HR-процеси в авіації, зокрема етичні аспекти використання алгоритмів для прийняття кадрових рішень. Потребують окремого аналізу гендерні аспекти HR менеджменту в авіації, зважаючи на традиційну маскулінізацію окремих професій (пілоти, авіаційні інженери) та зусилля галузі щодо досягнення гендерного балансу. Нарешті, важливим напрямом подальших досліджень є вивчення специфіки HR менеджменту в авіакомпаніях країн, що розвиваються, де кадрові проблеми набувають особливої гостроти через обмеженість власних освітніх потужностей та високі темпи зростання ринку авіаперевезень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранов В., Євдокимов Є. Роль внутрішніх комунікацій в ефективності hr-стратегій авіаційних перевізників. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11 <https://doi.org/10.5281/zenodo.15430516>
2. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. 3 (35). С. 111-118. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56>
3. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 339–344. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-339-344>
4. Живко З.Б., Демченко О.В., Шегинська А.І. Роль соціальних комунікацій у формуванні ефективної стратегії менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 7(47). С. 312-333. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-312-333](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-312-333)
5. Живко З. Б., Шегинська А. І. Оцінка управління людськими ресурсами та мотиваційні заходи в кризових умовах. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15620596>
6. Лисенко Л. І. Ринок праці. Техніка пошуку роботи : навч. посібник для вузів. Київ : Професіонал, 2019. 311 с.
7. Маліношевська К.І. Управління якістю обслуговування авіаційних підприємств в аеропортах: монографія / К.І. Маліношевська, С.А. Жуков; Т-во з обмеж. відповідальністю "ВНЗ "Східно-європ. слов'ян, ун-т". Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 231с.
8. Никифоренко В.Г. Управління розвитком людських ресурсів в Україні: Монографія. МОН України. Одеський держ. економічний унів-тет. Одеса : ПАЛЬМІРА, 2019. 200 с.

9. Панченко В. А. Методичні основи логістичного управління діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. №3. С. 233–239. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-233-239>
10. Петрик В. Л. Аналіз стану світового ринку цивільної авіації та прогноз його розвитку в умовах нестабільного попиту на авіаперевезення. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 112–119.
11. Салоїд С. В., Редько К. Ю. Аналіз розвитку підприємств авіаційної галузі і визначення економічних проблем. *Агросвіт*. 2024. № 3. С. 50–54.
12. Скрипець А.В. Авіаційно-технічний тлумачний словник-довідник з цивільної авіації. У 2-х томах. К.: НАУ, 2016. Т.2. 736 с.
13. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.
URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35637/Tsymbalyuk_Rekr_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 11.12.2025).

REFERECES

- Baranov, V., & Yevdokymov, Y. (2025). Rol vnutrishnikh komunikatsii v efektyvnosti hr-strategii aviatsiinykh pereviznykiv [The role of internal communications in the effectiveness of HR strategies of air carriers]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15430516> [in Ukrainian].
- Hutsuliak, N. P. (2019). Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom [Modern technologies of personnel management]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 3(35), 111–118. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11> [in Ukrainian].
- Vlasenko, T. A. (2019). A methodological approach to evaluating the level of staff competence for implementation of strategic changes. *Business Inform*, (9), 339–344. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-339-344> [in Ukrainian].
- Zhyvko, Z. B., Demchenko, O. V., & Shehynska, A. I. (2025). Rol sotsialnykh komunikatsii u formuvanni efektyvnoi strategii menedzhmentu zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [The role of social communications in forming an effective management strategy for the foreign economic activity of an enterprise]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, (7(47)), 312–333. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-312-333](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-312-333) [in Ukrainian].
- Zhyvko, Z. B., & Shehynska, A. I. (2025). Assessment of human resource management and motivational measures in crisis conditions. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15620596> [in Ukrainian].
- Lysenko, L. I. (2019). *Rynok pratsi. Tekhnika poshuku roboty* [Labor market. Job search techniques]. Kyiv: Professional. (accessed 17 December 2025) [in Ukrainian].
- Malinoshevska, K. I., & Zhukov, S. A. (2018). *Upravlinnia yakistiu obsluhovuvannia aviatsiinykh pidpriemstv v aeroportakh* [Quality management of aviation enterprises services at airports]. Lutsk: Vezha-Druk. [in Ukrainian].
- Nykyforenko, V. H. (2019). *Upravlinnia rozvytkom liudskykh resursiv v Ukraini* [Management of human resources development in Ukraine]. Odesa: PALMIRA. [in Ukrainian].
- Panchenko, V. A. (2025). Metodichni osnovy lohistychnoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [The methodological foundations of logistics management of enterprise activities]. *Business Inform*, (3), 233–239. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-233-239> [in Ukrainian].
- Petryk, V. L. (2022). Analiz stanu svitovoho rynku tsyvilnoi aviatsii ta prohnoz yoho rozvytku v umovakh nestabilnogo popytu na aviaperevezennia [Analysis of the state of the world civil aviation market and forecast of its development in conditions of unstable demand for air transportation]. *Biznes Inform*, 3, 112–119. [in Ukrainian].

Baranov, V. & Sarkisova, O. (2026). HR management in the international air transport management system: essence, structure and development priorities. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 57-71. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-04>

Saloid, S. V., & Redko, K. Yu. (2024). Analiz rozvytku pidpriemstv aviatsiinoi haluzi i vyznachennia ekonomichnykh problem [Analysis of the development of aviation industry enterprises and identification of economic problems]. *Ahrosvit*, 3, 50–54. [in Ukrainian].

Skrypets, A. V. (2016). *Aviatsiino-tekhnichnyi tlumachnyi slovnyk-dovidnyk z tsyvilnoi aviatsii* [Aviation-technical explanatory dictionary-handbook on civil aviation] (Vol. 2). Kyiv: NAU. [in Ukrainian].

Tsymbaliuk, S. O. (2019). *Rekrutynh personalu* [Personnel recruitment]. Kyiv: KNEU. Retrieved from https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35637/Tsymbalyuk_Rekr_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y (accessed 11 December 2025) [in Ukrainian].

HR MANAGEMENT IN THE INTERNATIONAL AIR TRANSPORT MANAGEMENT SYSTEM: ESSENCE, STRUCTURE AND DEVELOPMENT PRIORITIES

Vitalii Baranov

*Ukrainian State Flight Academy
Kropyvnytskyi, Ukraine*

Olena Sarkisova

*Ukrainian State Flight Academy
Kropyvnytskyi, Ukraine*

The article is devoted to the study of the role and place of HR management in the international air transportation management system in the context of global challenges and post-crisis recovery of the industry. The relevance of the topic is determined by the critical dependence of the efficiency, safety and competitiveness of airlines on the quality of human capital, which requires a rethinking of approaches to personnel management in this high-tech and international sphere. The purpose of the study is the theoretical and methodological substantiation of the role of HR management in the international air transportation management system and the development of practical recommendations for improving the staffing of airlines in the context of post-crisis recovery of the industry. The subject of the study is the organizational, economic and managerial relations that arise in the process of formation, development and implementation of the personnel potential of enterprises in the field of international air transportation, as well as the set of methods, tools and mechanisms of HR management aimed at ensuring the efficiency, safety and competitiveness of airlines in the global market. The research methodology is based on a systematic approach to the analysis of HR management as an integral component of the overall international air transportation management system. The work employs methods of structural-logical and comparative analysis, which made it possible to identify the sectoral specifics of personnel management and outline the vectors of its development. As a result of the study, the essence of HR management in the system of international air transportation is revealed as an integrated mechanism for ensuring personnel security and competitiveness of airlines. The structure of personnel management is defined, which includes subsystems for the formation, development, motivation and preservation of human capital, taking into account the specifics of the aviation industry (high professional risks, international certification, multiculturalism).

Keywords: HR management, personnel management, international air transportation, aviation industry, human capital, management structure, development priorities, personnel security, competitiveness of airlines.