

**Шкода Т. Н.,**

канд. екон. наук, доцент,  
кафедра управління персоналом та економіки праці  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»  
tnshkoda@ukr.net

**Шкода Т. Н.,**

канд. екон. наук, доцент,  
кафедра управління персоналом и экономики труда  
ГВУЗ «Киевский национальный экономический  
университет имени Вадима Гетьмана»

**Shkoda T. N.**

PhD in Economics, docent of Personnel Management  
and Labour Economics Chair  
SHEE «Kyiv National Economic  
University named after Vadym Hetman»

**МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ  
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ (НА  
ПРИКЛАДІ АВІАТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ)**

**МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ  
КАПИТАЛОМ (НА ПРИМЕРЕ АВИАТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ)  
THE MODEL OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC  
MECHANISM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL  
(AT THE EXAMPLE OF AIR TRANSPORT INDUSTRY)**

*Здійснено теоретичний аналіз категорії «організаційно-економічний механізм». Запропоновано схему формування організаційно-економічного механізму стратегічного управління людським капіталом. Змодельовано організаційно-економічний механізм стратегічного управління людським капіталом. Визначено функції інституцій, які відповідальні за стратегічне управління людським капіталом сегменту авіаперевезень авіатранспортної галузі.*

*Сделан теоретический анализ категории «организационно-экономический механизм». Предложено схему формирования организационно-экономического механизма стратегического управления человеческим капиталом. Смоделировано организационно-экономический механизм стратегического управления человеческим капиталом. Определены функции институций, который ответственны за стратегическое управление человеческим капиталом сегмента авиатранспорта авиатранспортной отрасли.*

*The main purpose of the article is to develop the model of the organizational and economic mechanism of strategic human capital management. The theoretical analysis of the category of «the organizational and economic mechanism» is made. The scheme of forming the organizational and economic mechanism of strategic human capital management is proposed. The author identifies the following types of risks that are influenced by environmental factors that lead to system limitations of strategic human capital management: technological, financial and economic, institutional, social. The classification of stakeholders' expectations of the airlines segment of the air transport industry is improved. It is formulated the essence of interests' conflicts between the main actors of strategic human capital management in this segment. The organizational and economic mechanism of strategic human capital management is modeled. The functions of institutions of state and market regulation responsible for strategic human capital management the airline segment of the air transport industry are defined. Prospects for the future research are developing system-creative components of strategic human capital management.*

**Ключові слова.** Модель, організаційно-економічний механізм, стратегічне управління, людський капітал, функції інституцій, зацікавлені сторони.

**Ключевые слова.** Модель, организационно-экономический механизм, стратегическое управление, человеческий капитал, функции институций, заинтересованные стороны.

**Keywords.** Model, organizational and economic mechanism, strategic management, human capital, functions of institutions, interested parties.

**Вступ.** Соціально-економічний розвиток галузі значною мірою залежить від рівня розвитку людського капіталу. При цьому людський капітал (ЛК) підприємств різних галузей економіки функціонує і розвивається сьогодні в умовах значного посилення турбулентності. Постійно з'являються якісь нові елементи, що ускладнюють ситуацію.

Турбулентність оточення у великій мірі пов'язують із впливом гіперконкурентного глобального середовища, яке примушує організації залучати та утримувати людський капітал, спроможний ефективно розвивати та впроваджувати стратегії використання ресурсних переваг у новому глобальному середовищі [8].

Відтак, у довгостроковій перспективі стратегічне управління людським капіталом (СУЛК) має відходити від традиційного стратегічного планування. Своєю чергою це вимагає змін у концептуальних підходах до стратегічного управління людським капіталом.

Одиним із ключових напрямів удосконалення стратегічного управління людським капіталом автор розглядає створення відповідного організаційно-економічного механізму.

**Постановка завдання.** Основною метою статті є розроблення моделі організаційно-економічного механізму стратегічного управління людським капіталом.

**Результати дослідження.** У загальному механізм визначається як система, спосіб, що визначає порядок певного виду діяльності [3, с. 386]. Вчені Г. Атаман-чук [1], В. Васильєв та А. Недрянко [2] вважають, що механізм потрібно розглядати в контексті його формування та реалізації в системі управління. Їх трактування механізму передбачає взаємодію його структурних елементів і вплив на нього факторів, стан і траєкторія змін яких обумовлює розвиток управлінського об'єкту.

О. Кендюхов, обґрунтовуючи механізм управління, визначив такі системні елементи: цілі, функції, методи організаційної структури і об'єктів управління, де реалізується цілеспрямоване управління на об'єкт управління та досягається відповідний результат [4]. На відміну від О. Кендюхова, Р. Ларіна, А. Владзимирський, О. Балусева не включають до складових механізму управління функції і методи, а включають до нього, крім цілей управління, критерії та фактори управління [5]. Вважаємо, що дані підходи можна взаємодоповнити.

На думку автора, найближчим до потреб нашого дослідження є визначення Т. Момота зі співавторами, які трактують поняття «організаційно-економічного механізму корпоративного управління холдинговими компаніями» як системи взаємопов'язаних принципів, методів та алгоритмів управління, форм організації, норм і нормативів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей холдингової компанії, пов'язаних з максимізацією ринкової капіталізації та підвищенням соціальної відповідальності компанії перед трудовим колективом і суспільством шляхом зміцнення корпоративних принципів управління [6]. Відзначимо в даному визначенні наявність такої складової, як принципи.

Головною функцією організаційно-економічного механізму СУЛК є зміцнення людського потенціалу, впровадження ефективних технологій його комерціалізації, формування конкурентоспроможного людського капіталу, що в підсумку повинно гарантувати зростання доданої вартості людського капіталу галузі. Л. Сенкевіч у своїх дослідженнях підкреслює важливість застосування і досконаліших практик управління людським капіталом, і довготривалих змін управлінських рішень відносно майбутніх управлінських викликів — особливо в частині створення вартості людським капіталом [11, р. 13].

Згідно схеми формування організаційно-економічного механізму СУЛК (рис. 1), такий механізм пропонуємо розглядати як сукупність взаємопов'язаних стратегічних цілей, принципів, методів і системи заходів, спрямованої на узгодження інтересів різних груп суб'єктів СУЛК і послаблення і усунення наявних ризиків системи СУЛК.

Стосовно першого етапу відзначимо, що в умовах глобалізації та лібералізації авіатранспортного ринку України існує ймовірність виникнення таких видів ризиків, які формуються під впливом факторів зовнішнього середовища, що призводять до системних обмежень СУЛК:

- фізичних або технологічних, внаслідок відмов і перебоїв у роботі працівників авіатранспортних підприємств;
- фінансово-економічних, що виникають унаслідок коливання цін на людський капітал на ринку праці сфери авіаційного транспорту, а також цін реалізації авіатранспортних послуг;
- інституційних, пов'язаних із нестабільністю законодавчої бази та відсутністю відповідних інституцій, які б забезпечували виконання основних обов'язків і правил гри всіх суб'єктів ринку праці сфери авіаційного транспорту;

- соціальних, що виникають унаслідок порушення режиму функціонування системи соціального захисту працівників авіатранспортних підприємств.

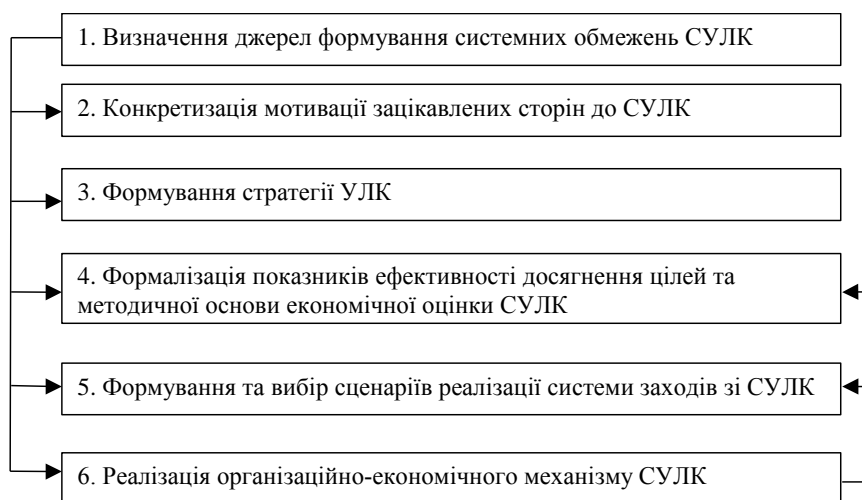


Рис. 1. Схема формування організаційно-економічного механізму СУЛК (розроблено автором)

Конкретизація мотивації зацікавлених сторін до СУЛК починається із авіатранспортних підприємств, оскільки воно є головною зацікавленою стороною.

Вважаємо, що перелік зацікавлених сторін сегменту авіакомпаній повинен також включати отримувачів послуг з авіаперевезень (табл. 1). Очікування цієї групи зацікавлених сторін включають такі складові: задоволеність від користування послугами, безпека польотів, а також доступна вартість авіатранспортної послуги.

Таблиця 1

**ОЧІКУВАННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН СЕГМЕНТУ АВІАКОМПАНІЙ АВІАТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ**

№	Зацікавлена сторона	Очікування
1.	Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• чітко визначені потреби</li> <li>• партнерство</li> <li>• великі замовлення</li> <li>• своєчасна оплата</li> </ul>
2.	Персонал авіакомпаній	<ul style="list-style-type: none"> <li>• свідчення визнання</li> <li>• система винагород</li> <li>• безпека</li> <li>• можливості просування</li> </ul>
3.	Працівники (потенційні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість місць праці</li> <li>• перше враження</li> <li>• ввічливе поводження</li> </ul>
4.	Посередники (філії), які рекомендують послуги з авіаперевезень	<ul style="list-style-type: none"> <li>• надійність</li> <li>• виконання обов'язків, продуктивність</li> <li>• свідчення визнання</li> <li>• взаємність</li> </ul>
5.	Отримувачі послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• задоволеність</li> <li>• безпека</li> <li>• вартість</li> </ul>
Впливові інституції		
6.	Акціонери	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прибутки</li> <li>• ріст</li> <li>• дотримання закону</li> <li>• добра громадська думка</li> </ul>
7.	Уряд і контролюючі організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінка фінансового стану і здатності</li> <li>• дотримання закону і використання підзаконних актів</li> <li>• надійність</li> <li>• відсутність сюрпризів</li> </ul>

В Україні банкрутство провідних авіаперевізників у 2013 році призвело до появи конфлікту інтересів між деякими суб'єктами СУЛК, що в свою чергу стало як основоположним джерелом загроз системи СУЛК, так і ризиків для авіакомпаній в авіатранспортній галузі.

Зокрема, сутність основних конфліктів полягає у такому:

- конфлікт інтересів працівників, як власників людського капіталу, та роботодавців, як орендарів людського капіталу, загострення якого у сфері соціального забезпечення мало негативний макроекономічний ефект;
- конфлікт інтересів національних і міжнародних авіаперевізників — нинішня ситуація дозволяє повніше реалізувати інтереси міжнародних авіаперевізників у контексті залучення людського капіталу талантів;
- конфлікт інтересів держави та інвесторів — інтереси останніх лежать перш за все в площині швидкої окупності інвестицій у людський капітал авіакомпаній, а не на довгостроковий розвиток людського капіталу авіатранспортної галузі.

Третій етап передбачає формування стратегії управління людським капіталом, яка повинна містити такі складові елементи, як: стратегія управління комерціалізацією людського капіталу, стратегія управління арт-ефектом і стратегія управління еластичністю.

Економічний аспект механізму СУЛК спрямований на порівняння витрат і результатів за всіма напрямками диверсифікованого управління, зокрема, в сфері управління знаннями, управління талантами, управління поколіннями, управління організаційною культурою тощо. Як правило, даний аспект представлений оцінкою ефективності оптимального розподілу системи СУЛК за критерієм збалансованості інтересів та оцінкою економічної ефективності СУЛК за рівнем реалізації стратегічних цілей.

Критерій збалансованості інтересів — це рівень узгодження стратегічних інтересів усіх зацікавлених сторін: авіакомпаній, держави, громадськості, постачальників, підрядників, працівників, споживачів, потенційних працівників.

Рівень реалізації стратегічних цілей — це співвідношення зростання вартості бізнесу за рахунок комерціалізації людського капіталу, до залучення творчої енергії талантів на внутрішньому та зовнішньому ринках праці, а також збалансованої еластичності СУЛК.

У той же час організаційний аспект механізму СУЛК представлений такими методами, як: 1) технологічні — технологія відтворення ЛК у межах сектору підприємств певної галузі (наприклад, це може бути сектор авіакомпаній авіатранспортної галузі); 2) управлінські — визначення форми системи СУЛК у прийнятті відповідних управлінських рішень; 3) соціально-економічні — економічна і психологічна зацікавленість працівників у відтворенні ЛК.

Прикладом технологічних методів може бути застосування в галузі авіаційного транспорту такої технології відтворення ЛК, як залучення талантів. Оскільки загальновідомим є той факт, що у світі спостерігається зниження зацікавленості роботою на підприємствах авіаційного транспорту у талановитих працівників інших галузей економіки.

Управлінські методи організаційного аспекту механізму СУЛК нерозривно пов'язані з еластичністю СУЛК. Адже в її основі якраз і лежить еластичне стратегічне управлінське рішення. Таке трактування відповідає сучасним викладам управління. Як зазначає Дж. Шіума, управління повинно сприяти емерджентним та розвиваючим стратегіям, які роблять організації більш гнучкими та еластичними [10, р. 22].

Зокрема, в авіатранспортній галузі соціально-економічні методи можуть бути реалізовані через прямий вплив з боку держави та контролюючих органів шляхом впровадження відповідних соціальних програм, механізму державно-приватного партнерства в сфері пенсійного забезпечення працівників, шляхом економічного стимулювання підприємств, пов'язаного з розвитком ринкових механізмів.

Модель організаційно-економічного механізму СУЛК представлена на рис. 2.

Цей механізм необхідно реалізовувати за допомогою інституцій державного та ринкового регулювання. Зокрема, функції інституцій, які відповідальні за СУЛК сегменту авіакомпаній авіатранспортної галузі представлено в табл. 2.

**ФУНКЦІ ІНСТИТУЦІЙ, ВІДПОВІДАЛЬНИХ ЗА СУЛК СЕГМЕНТУ  
АВІАКОМПАНІЙ АВІАТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ**

Функції державних інституцій	Функції ринкових інституцій
<ul style="list-style-type: none"> <li>• регулювання процедур підготовки та перепідготовки працівників авіакомпаній згідно національних і міжнародних стандартів;</li> <li>• формування інфраструктури для повноцінного СУЛК;</li> <li>• надання кредитних і податкових пільг для відтворення ЛК;</li> <li>• страхування ризиків авіаперевізників при комерціалізації ЛК;</li> <li>• міжнародна кооперація у сфері розвитку ЛК працівників авіаційного транспорту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечення розвитку, сегментації ринку праці в сфері авіаційного транспорту;</li> <li>• стимулювання еластичності ЛК працівників авіаційного транспорту в межах України;</li> <li>• сприяння збереженню ЛК працівників авіаційного транспорту в Україні;</li> <li>• встановлення винагороди за працю на належному рівні</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

Наприклад, функцію регулювання процедур підготовки та перепідготовки працівників авіакомпаній згідно національних і міжнародних стандартів реалізовує така державна інституція, як Державна авіаційна служба України. У сфері стратегічного управління людським капіталом авіатранспортної галузі ця інституція здійснює заходи для визначення відповідності встановленим рівням кваліфікації і професійної придатності авіаційного персоналу і персоналу служб авіаційної безпеки, проводить сертифікацію навчальних закладів та інструкторів з підготовки спеціалістів цивільної авіації [7].

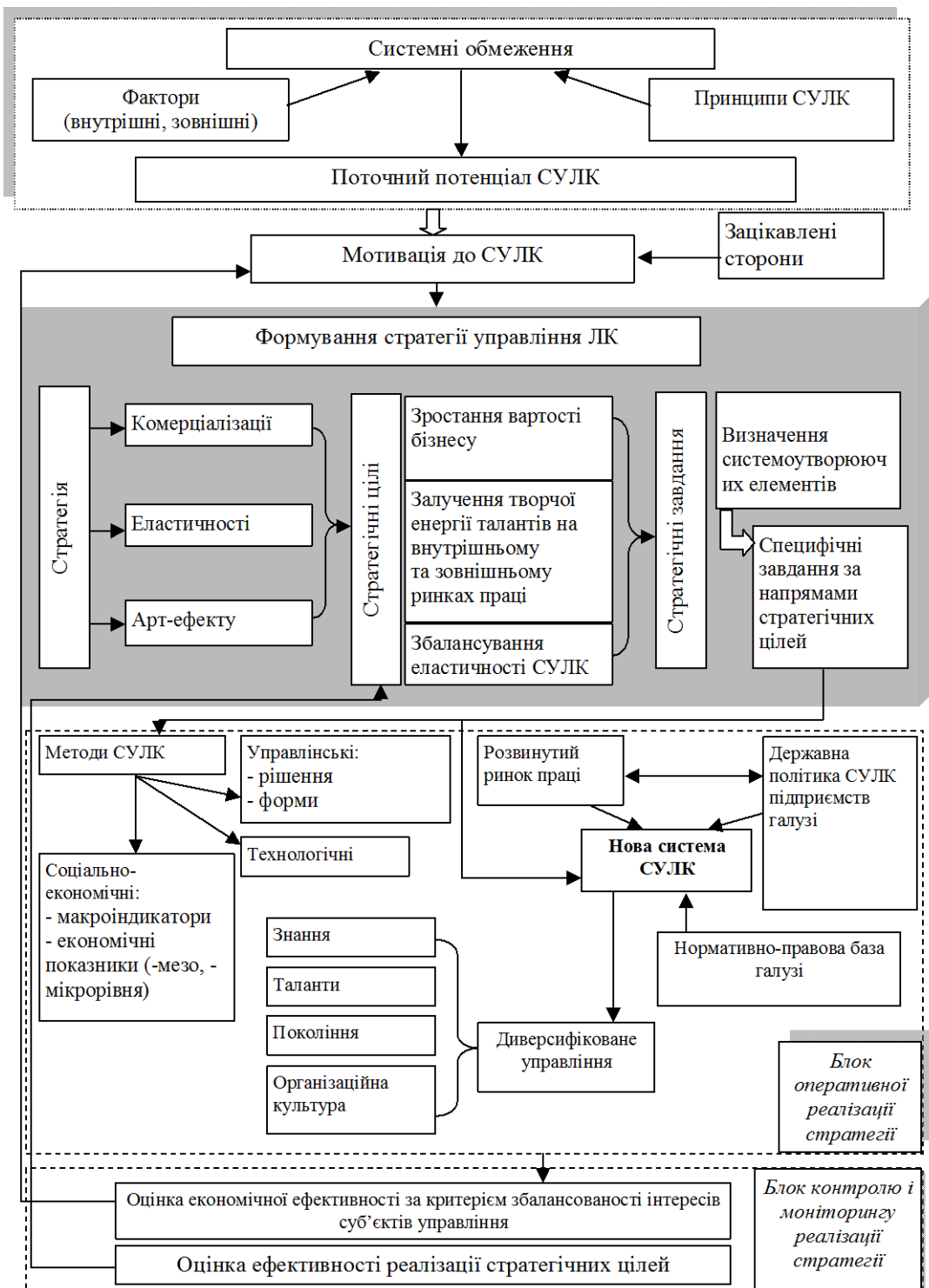


Рис. 2. Модель організаційно-економічного механізму СУЛК (розроблено автором)

**Висновки.** Отже, проведені нами дослідження дали можливість розробити схему формування організаційно-економічного механізму СУЛК і запропонувати на його основі модель організаційно-економічного механізму СУЛК. Можливість практичної реалізації пропонованого механізму проілюстровано на прикладі авіатранспортної галузі. На етапі конкретизації мотивації зацікавлених сторін до СУЛК автором вдосконалено схему очікування зацікавлених сторін сегменту авіакомпаній авіатранспортної галузі. Блок оперативної реалізації стратегії УЛК деталізовано через функції інституцій, відповідальних за СУЛК сегменту авіаперевезень авіатранспортної галузі.

## Література

1. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления [Текст] / Г. В. Атаманчук. — М. : Юридическая литература, 1997. — 400 с.
2. Васильев В. Подходи до визначення сутності і структури організаційно-економічного механізму безпеки підприємницької діяльності [Електронний ресурс] / В. Васильєв, А. Недрянко. — Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/13\\_NPN\\_2010/Economics/65605.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/65605.doc.htm) (дата звернення: 18.11.2014).
3. Караєва Н. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку енергетичних систем України [Текст] / Н. В. Караєва, І. І. Гусєва, І. В. Сеґеда // В: Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: монографія / за заг. ред. О. В. Мартякової. — Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2011. — 744 с. — С. 383–392.
4. Кендюхов А. В. Концепция формирования стратегии социально-экономического развития Украины [Текст] / А. В. Кендюхов // Наукові праці Донецького національного технічного університету. — Донецьк: ДонНТУ, 2009. — Вип. 36-1. — С. 93–97. (Серія економічна).
5. Ларіна Р. Р. Державний механізм забезпечення інформатизації системи охорони здоров'я : монографія [Текст] / Р. Р. Ларіна, А. В. Владзимирський, О. В. Балуєва. — Донецьк : ТОВ «Цифрова типографія», 2008. — 252 с.
6. Момот Т. В. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління холдинговими компаніями: стратегія отримання комбінаторних переваг : монографія [Текст] / Т. В. Момот, М. В. Кадничанський, О. А. Лобанов, Н. В. Рудь. — Х. : Фактор, 2010. — 220 с.
7. Положення про Державну авіаційну службу України [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.10.2014 р. № 520. — Режим доступу: <http://www.avia.gov.ua/documents/Pro-nas/Polozhennja-pro%20/24354.html>
8. Griffith D.A. Human Capital in the Supply Chain of Global Firms, «Organizational Dynamics», 2006. — Vol. 35. — No. 3. — P. 251–263.
9. Radomyski A. Zarządzanie przedsiębiorstwem na rynku usług lotniczych w warunkach silnej konkurencji / A. Radomyski. — Warszawa : Akademia Obrony Narodowej, 2007.
10. Schiuma G. The Value of Arts for Business / G. Schiuma. — Cambridge : Cambridge University Press, 2011. — 294 p.
11. Sienkiewicz Ł. Sources and Measurement of Human Capital Value in Service Sector, «Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty». — 2010. — Vol. 18. — No. 4. — P. 9–21.

## References

1. Atamanchuk, G. V. (1997). *Teorija gosudarstvennogo upravlenija (Theory of public management)*. Moscow: Yuridicheskaja literatura. 400 p.
2. Vasylyjev, V., Nedrianko, A. (2010). Pidkhody do vyznachennia sutnosti mekhanizmu bezpeky pidpryjemnytskoi diialnosti (Approaches to defining the essence and the structure of the organizational and economic mechanism of the entrepreneurial activity's security). Retrieved from: [http://www.rusnauka.com/13\\_NPN\\_2010/Economics/65605.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/65605.doc.htm)
3. Karaeva, N. V., Guseva, I. I., & Segeda, I. V. (2011) Organizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm stalogo rosvytku energetychnykh system Ukrainy (The organizational and economic mechanism of sustainable development of the energetic systems of Ukraine). In: *Upravlinski tekhnologiji u rishenni suchanykh problem rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system (Management technologies in solving modern problems of the social and economic systems' development)*: monograph / O. V. Martiakova (gen. ed.). Donetsk: SHHE «DonNTU». P. 383–392.
4. Kendiukhov, A. V. (2009). Kontseptsia formirovania strategiji sotsialno-ekonomicheskogo razvitija Ukrainy (The concept of the strategy of the social and economic development of Ukraine). *Scientific works of Donetsk National Technical University*, 36 (1), 93-97.
5. Larina, R. R., Vladzimirskij, A. V., & Balujeva, O. V. (2008). *Derzhavnyj mekhanizm zabezpechennia informatyzatsiji systemy okhorony zdorovja (The state mechanism of the health security system's informatisation)*: monograph. Donetsk: TOV «Tsyfrovaja tipografija». 252 p.
6. Momot, T. V., Kadnychanskyj, M. V., Lobanov, O. A., & Rud, N. V. (2010). *Vartisno-orientovanyj organizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm korporatyvnogo upravlinnia holdyngovymy kompaniamy: strategija otrymannia kombinatornykh perevag (The value-oriented organizational and economic mechanism of corporate management of holding companies: the strategy of obtaining combinatorial benefits)*: monograph. Kharkiv: Faktor. 220 p.
7. Regulation on the State Aviation Service of Ukraine: Resolution of Cabinet of Ministers of Ukraine Nr 520. (2014, October 08). Retrieved from: <http://www.avia.gov.ua/documents/Pro-nas/Polozhennja-pro%20/24354.html>
8. Griffith, D.A. (2006). Human Capital in the Supply Chain of Global Firms, *Organizational Dynamics*, 35 (3), 251–263.
9. Radomyski, A. (2007). *Zarządzanie przedsiębiorstwem na rynku usług lotniczych w warunkach silnej konkurencji*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
10. Schiuma, G. (2011). *The Value of Arts for Business*. Cambridge: Cambridge University Press. 294 p.
11. Sienkiewicz, Ł. (2010). Sources and Measurement of Human Capital Value in Service Sector, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty.*, 18 (4), 9–21.

Стаття надійшла до редакції 28.06.2015 р.