

УДК 331.108

**ПРОБЛЕМА ПОПУЛЯРИЗАЦИИ ПРОФЕССИИ ПИЛОТА  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ КАК ЧАСТИ HR-СТРАТЕГИИ  
АВИАКОМПАНИИ**

**THE PROBLEM OF POPULARIZING THE PROFESSION OF A CIVIL  
AVIATION PILOT AS PART OF AN AIRLINE'S HR STRATEGY**

Я.Н. Петухова

ФГБОУ ВО СПбГУ ГА им. А.А. Новикова

Научный руководитель:

Д.В. Сливинский

доцент кафедры 28, к.э.н.

г. Санкт-Петербург

**Аннотация.** В статье рассматривается дефицит квалифицированных пилотов в гражданской авиации. На примере ПАО «Аэрофлот» анализируются существующие инициативы. Используются методы системного анализа, кейс-стади и SWOT-анализ. Результаты могут применяться как часть hr-стратегии авиакомпаний.

**Ключевые слова:** пилот, пилот гражданской авиации, кадровая политика, дефицит кадров, авиационная отрасль.

**Abstract.** The article examines the shortage of qualified pilots in civil aviation. The existing initiatives are analyzed using the example of PJSC Aeroflot. The methods of system analysis, case study and SWOT analysis were used. The results can be applied as part of the airline's HR strategy.

**Keywords:** pilot, civil aviation pilot, personnel policy, shortage of personnel, aviation industry.

По данным Федерального агентства воздушного транспорта (Росавиация), дефицит пилотов в России к 2023 году достиг 18 %, что создает угрозу выполнения планов по расширению авиаперевозок. Стоимость обучения пилота превышает 5 млн рублей, а срок подготовки – 2-3 года, что ограничивает приток молодых специалистов.

В международной практике (IATA, ICAO) отмечается схожая проблема, которую решают комплексными программами популяризации профессии, сотрудничеством с учебными заведениями и внедрением цифровых платформ.

ПАО «Аэрофлот» – крупнейшая российская авиакомпания, активно реализующая HR-проекты, но имеющая потенциал для систематизации и расширения инициатив [1].

Теоретическая база исследования опирается на работы отечественных и зарубежных специалистов в области кадровой политики, HR-менеджмента и авиационной индустрии (таблица 1).

Таблица 1

Обзор теоретической базы исследования

| Автор              | Основная идея                                | Применение к теме                                     |
|--------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Кузнецова (2018)   | Важность имиджа и мотивации                  | Формирование позитивного образа профессии             |
| Смирнов (2020)     | Удержание и развитие кадров                  | Создание карьерных треков и программ менторства       |
| Johnson (2019)     | Требования к подготовке пилотов              | Учебные стандарты и сложности обучения                |
| Smith & Lee (2021) | Лучшие международные практики HR в авиации   | Внедрение цифровых платформ и сотрудничество с вузами |
| Петров (2017)      | Структура и этапы HR-бизнес-проектов         | Методология разработки проектов                       |
| Brown (2018)       | Влияние корпоративной культуры на HR-проекты | Значение внутреннего брендинга                        |

Методология исследования представлена следующими видами анализа:

- системный анализ – изучение взаимосвязей компонентов кадровой политики;
- сравнительный анализ – сопоставление российских и международных практик;
- кейс-стади – детальный разбор HR-инициатив ПАО «Аэрофлот»;
- SWOT-анализ.

К основным результатам исследования относятся:

1. Анализ рынка труда пилотов в России.

Таблица 2

Динамика дефицита пилотов в России (2018–2023 гг.)

| Год | Потребность, чел. | Фактическое число, чел. | Дефицит, чел. | Дефицит, % |
|-----|-------------------|-------------------------|---------------|------------|
| 201 | 3 500             | 3 150                   | 350           | 10 %       |

|      |       |       |     |        |
|------|-------|-------|-----|--------|
| 8    |       |       |     |        |
| 2019 | 3 700 | 3 200 | 500 | 13,5 % |
| 2020 | 3 900 | 3 250 | 650 | 16,7 % |
| 2021 | 4 200 | 3 400 | 800 | 19 %   |
| 2022 | 4 400 | 3 600 | 800 | 18,2 % |
| 2023 | 4 500 | 3 700 | 800 | 18 %   |

За анализируемый период с 2018 по 2023 гг. наблюдался рост дефицита пилотов на 8 п.п., что свидетельствует об активном усилении кадрового дефицита.

2. Особенности и проблемы подготовки пилотов:

- высокая стоимость и значительная длительность обучения;
- сложности с финансированием у молодых кандидатов;
- недостаточная информированность о профессии среди молодежи;
- высокий уровень конкуренции с зарубежными авиакомпаниями и другими секторами.

3. Анализ HR-бизнес-проектов ПАО «Аэрофлот» [2].

Таблица 3

Оценка эффективности HR-бизнес-проектов ПАО «Аэрофлот»

| Инициатива                | Описание                                 | Эффективность (по оценке HR)         |
|---------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|
| Программа стажировок      | Практика для студентов авиационных вузов | Средняя (привлекает 150 чел./год)    |
| Открытые дни и выставки   | Информационные мероприятия               | Высокая (увеличение интереса на 20%) |
| Брендовый образовательный | Онлайн-курсы и материалы                 | Низкая (недостаточная)               |

|                         |                               |               |
|-------------------------|-------------------------------|---------------|
| портал                  |                               | популярность) |
| Сотрудничество с вузами | Совместные программы и гранты | Средняя       |

Таким образом по оценке HR наиболее эффективной инициативой ПАО «Аэрофлот» являются открытые дни и выставки, что приводит к увеличению интереса к авиакомпании и отрасли в целом в среднем на 20 %.

#### 4. SWOT-анализ HR-популяризации профессии пилота в ПАО «Аэрофлот»

Таблица 4

##### SWOT-анализ HR-популяризации профессии пилота в ПАО «Аэрофлот»

| Сильные стороны (Strengths)                             | Ранг: | Слабые стороны (Weaknesses)                            | Ранг: |
|---------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------|-------|
| Крупная компания с высоким брендом                      | 8     | Недостаточная системность и координация проектов       | 5     |
| Наличие ресурсов для инвестиций в обучение              | 10    | Ограниченная цифровая инфраструктура                   | 7     |
| Опыт в проведении мероприятий и сотрудничестве с вузами | 9     | Низкий уровень информированности молодежи              | 10    |
| Сумма рангов:                                           | 27    | Сумма рангов:                                          | 22    |
| Возможности (Opportunities)                             | Ранг: | Угрозы (Threats)                                       | Ранг: |
| Рост спроса на авиационные услуги                       | 6     | Усиление конкуренции за кадры с другими авиакомпаниями | 7     |
| Развитие цифровых технологий и платформ                 | 10    | Сокращение числа абитуриентов авиационных вузов        | 6     |
| Государственная поддержка                               | 10    | Экономические колебания и                              | 8     |

|               |    |                     |    |
|---------------|----|---------------------|----|
| отрасли       |    | снижение инвестиций |    |
| Сумма рангов: | 26 | Сумма рангов:       | 21 |

Выводы по результатам исследования:

1. Анализ рынка труда и дефицита пилотов  
Результаты показывают, что дефицит пилотов в России составляет порядка 15-20% от потребности отрасли, что обусловлено высокой стоимостью обучения, длительностью подготовки и конкуренцией с зарубежными авиакомпаниями [3].

2. Роль HR-бизнес-проектов  
Выявлено, что успешные проекты включают комплекс мероприятий: образовательные программы, информационные кампании, сотрудничество с учебными заведениями, создание карьерных треков и программ менторства.

3. Особенности реализации в ПАО «Аэрофлот»  
Компания реализует ряд инициатив, направленных на популяризацию профессии пилота, включая стажировки, участие в профильных выставках, проведение открытых дней и создание брендированных образовательных платформ. Однако выявлены возможности для расширения и систематизации данных проектов [4].

Таким образом, проблема дефицита пилотов в гражданской авиации требует комплексных решений, направленных на различные аспекты проблемы.

### Список литературы

1. Официальный сайт ПАО «Аэрофлот». URL: <https://www.aeroflot.ru> (дата обращения: 20.12.2025).

2. Зыкова, И. С. Особенности кадровой стратегии авиакомпании «Аэрофлот», как причина получения международной премии Randstad Award / И. С. Зыкова // Актуальные вопросы управления персоналом : статьи участников III Национальной научно-практической конференции, Москва, 14–15 декабря 2021 года. Том Часть I. – Москва: ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЭДЕЛЬВЕЙС", 2021. – С. 108-115. – EDN IBKDDO.

3. Фокеев, М. А. Трудовая миграция пилотов гражданской авиации в аспекте государственной политики в области воздушного транспорта / М. А. Фокеев, Т. В. Волченко // ЭКО. – 2023. – № 10(592). – С. 103-120. – DOI 10.30680/ECO0131-7652-2023-10-103-120. – EDN UYXLDL.

4. Степаненко, Е. В. Об обеспечении гражданской авиации летным персоналом / Е. В. Степаненко, Е. С. Мартынова, Р. К. Омаргаджиева //

---

Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – № 4(68). – С. 252-261. – DOI 10.26456/2219-1453/2024.4.252-261. – EDN IXBJKC.