**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

“\_\_\_\_”\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2019р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

**ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ «ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В АВІАЦІЇ»**

**Тема:** «Управління персоналом підприємницьких структур»

**Виконавець:** студент 116М-групи, Бондаренко Анатолій Іванович \_\_\_\_\_\_\_\_

(студент, група, прізвище, ім’я, по-батькові, підпис)

**Керівник:** д.е.н., професор Ушенко Наталя Валентинівна\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_

(науковий ступіть, вчене звання, прізвище, ім’я, по-батькові, підпис)

**Нормо-контролер:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис) (ПІБ)

**КИЇВ 2019**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФЕБА**

**Кафедра** економіки та бізнес-технологій

**Спеціальність** «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

**Освітньо-професійна програма** «Підприємницька діяльність в авіації»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_2019р.

**ЗАВДАННЯ**

**на виконання дипломної роботи студента**

Бондаренка Анатолія Івановича

(ПІБ випускника в родовому відмінку)

1. Тема дипломної роботи «Управління персоналом підприємницьких структур»

затверджена наказом ректора від «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_201\_р.№\_\_/\_\_

2. Термін виконання роботи: з «15» жовтня 2019р. дo « 4 » лютого 2020р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок господарської діяльності, звіти про фінансовий стан КП МА «Київ» (Жуляни) за 2014-2018рр., звіти про фінансові результати КП МА «Київ» (Жуляни) за 2014-2018рр., звіти з праці КП МА «Київ» (Жуляни) за 2016-2018рр., статут підприємства КП МА «Київ» (Жуляни).

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, щo підлягають рoзрoбці):

Теоретико-методичні засади управління персоналом підприємницьких структур; Аналіз системи управління персоналом КП МА «Київ» (Жуляни); Рекомендації щодо поліпшення ефективності управління персоналом КП МА «Київ» (Жуляни).

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу:

- Структуру доходу від реалізації послуг КП МА «Київ» (Жуляни);

- Структуру сукупних витрат КП МА «Київ» (Жуляни);

- Структура загальної системи управління персоналом КП МА «Київ» (Жуляни);

- Продуктивність праці КП МА «Київ» (Жуляни);

-Заходи удосконалення системи управління персоналом.

6. Календарний план-графік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Завдання | Термін виконання роботи | Підпис керівника |
| 1 | Вступ | 15.10.2019-19.10.2019 |  |
| 2 | Вивчити теоретико-методичні засади управління персоналом підприємницьких структур | 20.10.2019-03.11.2019 |  |
| 3 | Провести аналіз системи управління персоналом КП МА «Київ» (Жуляни) | 04.11.2019-23.11.2019 |  |
| 4 | Розробити рекомендації щодо поліпшення ефективності управління персоналом аеропорту КП МА «КИЇВ» (ЖУЛЯНИ) | 26.11.2019-21.12.2019 |  |
| 5 | Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання дипломної роботи на кафедру, перевірку на плагіат | 22.12.2019-20.01.2020 |  |
| 6 | Передзахист | 21.01.2020-22.01.2020 |  |
| 7 | Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту. | 23.01.2020-04.02.2020 |  |
| 8 | Захист дипломної роботи в ЕК | 05.02.2020 |  |

7. Дата видачі завдання: «15» жовтня 2019 р.

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ушенко Н.В.

(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Бондаренко А.І.

(підпис випускника) (П.І.Б.)

**РЕФЕРАТ**

Пояснювальна записка до дипломної роботи Бондаренка А.І. «Управління персоналом підприємницьких структур»: 102 сторінки, 28 рисунків, 15 таблиць, 40 використаних джерел, 8 додатків.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СИСТЕМА НАВЧАННЯ, СПІВРОБІТНИКИ, КАДРОВА ПОЛІТИКА. КВАЛІФІКАЦІЯ, ЗАРОБІТНА ПЛАТА, СИСТЕМА.

Об’єкт дослідження – процес управління персоналом.

Предмет дослідження – підвищення ефективності управління персоналом КП МА «Київ» (Жуляни).

Мета дипломної роботи – розроблення теоретичних і аналітичних аспектів, практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження – науковий, емпірично-науковий, кореляційно-регресійний аналіз, експертних оцінок, порівняння.

Рекомендації щодо використання результатів – заходи удосконалення системи управління персоналом на підприємстві рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців під час аналізу та оцінювання та удосконалення рівня системи управління персоналом на підприємстві.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів дипломної роботи – матеріали дипломної роботи можна використовувати на підприємствах авіаційної галузі.

Прогнозні припущення про розвиток об’єкта і предмета дослідження – підвищення ефективості управління персоналом підприємства призведе до підвищення ефективності економічної діяльності підприємства в майбутньому.

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 6](#_Toc30985130)

[РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР 9](#_Toc30985131)

[1.1. Сутність процесу управління персоналом аеропорту та їх значення у функціонуванні 10](#_Toc30985132)

[1.2. Структуризація персоналу в авіаційних підприємницьких структурах 17](#_Toc30985133)

[1.3. Підходи до оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві 31](#_Toc30985134)

[РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ](#_Toc30985135)  [ПЕРСОНАЛОМ КП МА «КИЇВ» (ЖУЛЯНИ) 38](#_Toc30985136)

[2.1. Оцінка фінансово-економічного стану КП МА «Київ» (Жуляни) 38](#_Toc30985137)

[2.2. Склад та структура персоналу КП МА «Київ» (Жуляни) 50](#_Toc30985138)

[2.3. Оцінка ефективності управління персоналом КП МА «Київ» (Жуляни) 66](#_Toc30985139)

[РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КП МА «КИЇВ» (ЖУЛЯНИ) 72](#_Toc30985140)

[3.1. Напрями підвищення ефективності управління персоналом 72](#_Toc30985141)

[3.2. Удосконалення системи управління персоналу КП МА «Київ» (Жуляни) 74](#_Toc30985142)

[3.3. Оцінка економічної ефективності від запропонованих заходів 88](#_Toc30985143)

[ВИСНОВКИ 95](#_Toc30985144)

[СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 97](#_Toc30985145)

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

АП – авіаційна подія

АТС – авіаційно - транспортна система

КЗпП – Кодекс законів про працю

КП – комунальне підприємство

МА – міжнародний аеропорт

МАК – Міждержавний авіаційний комітет

ОПР – обслуговування повітряного руху

ПС – повітряні судна

ТО – технічне обслуговування

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

УП – управління персоналом

ІКАО – Міжнародної організації цивільної авіації

«SDPAZ» – Staff Development Program of Airport Zhulyany

# **ВСТУП**

Однією з найважливішою стратегією для сучасних підприємств є управління персоналом. Для того щоб досягнути певних успіхів в сучасному світі, всі підприємства повинні досягати найбільш ефективного то рентабельного використання тих чи інших інноваційних технологій, які в свою міру вимагають певних людських ресурсів з великим досвідом та знаннями.

Від персоналу найбільше залежить на скільки конкурентноспроможне буде підприємство, а саме від таких двох факторів персоналу, як: кадрова кваліфікація (інтелектуальні знання та прагнення до їхнього вдосконалення, мотивація, ефективність трудової діяльності); досвідченість персоналу та його особисті навички, що напряму допомогають в роботі.

Дивлячись на те, що галузь повітряного транспорту має ряд своїх особливостей, а саме забезпечувати авіаційну безпеку, безпеку та оборону держави паралельно виконуючи соціальну та економічну доцільність повітряних перевезень, система управління персоналом потребує нових впроваджень. Особливо це стосується коли персонал підбирається та використовується на галузевому чи державному рівні.

Інтеграція до європейського економічного простору зумовлює нові виклики для України в покращенні управління авіапідприємствами, в складі яких персонал займає дуже важливе місце для забезпечення конкурентноспроможності підприємства. Сучасні економічні умови зумовлюють до удосконалення наявних систем управління персоналом або ж зовсім до створення нових систем.

Існуючий стан на ринку праці України потребує впровадження необхідної підготовки вже наявного працевлаштованого персоналу авіапідприємств. Професійна здатність персоналу прямо пропорційна тим вмінням, яких потребує ринок праці. Суспільство упорядковане тим чином, що набуті професійні знання та вміння з часом втрачають свою актуальність. Тому розвиток персоналу повинен здійснюватись на постійній основі.

Актуальність даної проблеми полягає в тому, що навіть якщо підприємство їснує на ринку вже досить давно, воно повинне шукати різні шляхи удосконалення своєї роботи, в тому числі і в удосконаленні використання персоналу.

Метою дипломної роботи є розроблення теоретичних і аналітичних аспектів, практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі завдання:

* розглянути теоретичні засади організації системи управління персоналом організації, а також систему та методи управління персоналом;
* розглянути методичні положення щодо оцінювання ефективності управління персоналом;
* здійснити загальну діагностику ефективності фінансово-господарської діяльності та системи управління персоналом КП МА «Київ» (Жуляни).
* проаналізувати ефективність системи управління персоналу КП МА «Київ» (Жуляни);
* ідентифікувати проблеми в системі управління персоналом КП МА «Київ» (Жуляни)
* обґрунтувати напрями удосконалення в системі управління персоналом КП МА «Київ» (Жуляни).
* оцінити ефективність від реалізації запропонованих заходів

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом.

Предмет дослідження – підвищення ефективності управління персоналом КП МА «Київ» (Жуляни).

Методи дослідження. В процесі виконання дипломної роботи були використані такі методи: аналізу та синтезу – при аналізі фахової наукової літератури; економічного аналізу при оцінці фінансового стану підприємства; статистико-економічний – при аналізі ефективності системи управління персоналом підприємства; абстрактно-логічний – при узагальненні й формулюванні висновків; індукції та дедукції – при розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління підприємства; економіко-математичний – при визначені ефективності реалізації заходів удосконалення системи управління персоналом;

Практичне значення отриманих результатів, викладених у роботі, полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналу КП МА «Київ» (Жуляни), а також можуть бути використані на практиці і іншими підприємствами.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

## **1.1. Сутність процесу управління персоналом аеропорту та їх значення у функціонуванні**

Навіть сьогодні, коли автоматизація і комп’ютеризація повністю впроваджена у всі сфери підприємства, його діяльність не можлива без залучення людей. Персонал являється невід’ємною частиною підприємства, яка необхідна для повноцінного виконання різних поставлених цілей. Тобто, іншими словами, персонал – це «трудові ресурси» для підприємства.

В науковій літературі, при дослідженні окремо взятого підприємства здебільшого застосовують ототожнення «трудові ресурси».

Управління персоналом являється значущим соціальним та економічним фактором у сучасному світі. При досліджені наукової літератури «управління персоналом» трактується по-різному, вивченням якого займалося досить багато різних вчених, як вітчизняних, так і зарубіжних.

Так, Виноградський М.Д. визначав: «Управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури» [3, с.5].

На думку Линенко А. В.: «Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства» [15, с.114].

Деслер Г. вважав: «Управління персоналом - це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов’язаних цілей: — підвищення ефективності діяльності організації; — підвищення якості трудового життя персоналу».[5, с.79]

Ушенко Н.В. визначала: «Управління персоналом − це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей» [32, с.105].

Провівши аналіз різних версій авторів щодо визначення «управління персоналом» можу зробити висновок, що їхні думки розходяться: одні автори говорять про те, що управління персоналом являється невід’ємною частиною менеджменту; інші ж вважають управління персоналом як сукупність заходів та методів.

Основною сутністю управління персоналом є те, що працівники розглядаються як цінність компанії, її конкурентна перевага, яку треба активно розвивати, удосконалювати для досягнення стратегічних цілей компанії. Синтез досвіду зарубіжних і вітчизняних теоретиків і практиків дозволяє сформулювати основну мету управління персоналом - створення, розвиток і реалізація з максимальною ефективністю трудового потенціалу підприємства.

Іншими словами, управління персоналом – це комплекс різних методів, механізмів та принципів для створення і розвитку свого персоналу, для реалізації потрібних напрямів діяльності. Звідси випливає те, що управління персоналом одночасно являється системою організації, структурою і процесом, що надає можливість визначати управління персоналом як цілісну систему, і як діяльність по забезпеченню необхідною кількістю працівників.[2, с.50-51].

Отже, система управління персоналом представляє собою сукупністю цілей, основних задач та напрямів діяльності, а ще різноманітних методів і видів певного механізму управління персоналом, як зосередженні на найбільшій продуктивності праці (рис. 1.1).

Система управління персоналом підприємства

Підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління підприємством в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами

Підсистема планування та маркетингу, що виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами

Підсистема управління набором та обліком персоналу. Здійснює організацію залучення і відбору персоналу, обліку зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію, організацію раціонального використання персоналу.

Підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці. Виконує такі функції, як: дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони підприємства та окремих посадових осіб

Підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: організація нормування та тарифікації трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу

Підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію громадського харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом

Підсистема правового забезпечення

Рис. 1.1. Загальна система управління персоналом підприємства

*Джерело: складено автором на основі аналізу джерел [1]*

Звідси можна визначити, що основними цілями функціонування системи управління персоналом є [12, с.53-56]:

* підвищення конкурентоспроможності підприємства;
* підвищення ефективності діяльності підприємства, наприклад, досягнення максимального прибутку;
* забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;
* формування на ринку позитивного іміджу підприємства.

Під час формування системи управління персоналом для підприємства потрібно приділяти увагу внутрішнім і зовнішнім чинникам (рис. 1.2).

Система управління персоналом

Зовнішні чинники

Внутрішні чинники

Ситуація на ринку праці

Ситуація на ринку праці

Ситуація на ринку праці

Цілі

підприєм-ства

Напрями діяльності

Склад

персоналу

Організаційна

культура

Перспек-тиви

розвитку

Розмір

підприєм-ства

Рис. 1.2. Чинники, які мають вплив на формування системи управління

*Джерело: складено автором на основі аналізу джерел [12]*

В залежності від того які технології і методи роботи підприємство використовує у своїй побудові всієї системи управління персоналом, напряму буде залежати подальша ефективність управління персоналом на підприємстві, та на скільки ефективно створений персонал буде виконувати поставлені завдання.

Управління персоналом чи певною групою персоналу здійснюється за допомогою методів управління. Ці методи розділяються на основні три групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. В свою чергу кожен з методів має ряд своїх певних особливостей, які представлені на рис. 1.3.

Адміністративні

Формування структури органів управління

Затвердження адміністративних норм и нормативів

Правове регулювання

Видання наказів, вказівок і розпоряджень

Інструктування

Набір, відбір і розставлення кадрів

Методи управління персоналом

Економічні

Соціально-психологічні

Техніко-економічний аналіз

Техніко-економічне обґрунтування

Техніко-економічне планування

Економічне

стимулювання

Фінансування

Мотивація трудової діяльності

Оплата праці

Капіталовкладення

Кредитування

Оподаткування

Страхування

Соціально-психологічний аналіз

Створення творчої атмосфери

Участь робітників в управлінні

Соціальна та моральна мотивація

Задоволення культурних і духовних потреб

Формування колективів, груп

Створення нормального психологічного клімату

Встановлення соціальних норм поведінки

Рис. 1.3. Загальні методи управління персоналом

*Джерело: складено автором на основі аналізу джерел [16, с.186-188]*

Найбільш успішна діяльність підприємства відбувається, коли всі підсистеми управління персоналом працюють одночасно та максимально злагоджені між собою. Як видно з рис.1.1 та 1.2 управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів. В свою чергу методи виступають тим механізмом впливу на співробітників, за допомогою якого підприємство і досягає своїх поставлених цілей. Хоча потрібно розуміти, що на практиці всі показані методи мають різну кваліфікацію.

На основі аналізу наукової літератури, можу визначити що в залежності від того якого характеру вплив на персонал, вітчизняні вчені вирізняють такі методи:

* методи стимулювання, що пов’язані з задоволенням усіх потреб персоналу;
* методи інформування, які допускають повідомлення персоналу відповідних відомостей, з допомогою яких вони будуть мати можливість створювати свою організаційну поведінку;
* методи переконання, це безпосередньо той вплив, що здійснюється на внутрішній світ людини.
* методи (адміністративного) примушування, це ті методи які допускають застосування певних санкцій щодо працівника.

Научна практика менеджменту вирізняє три групи методів управління персоналом. Підґрунтям для адміністративних, або організаційно-розпорядчих методів лежить використання влади і нормативне забезпечення трудової діяльності співробітників. Вони насамперед реалізуються у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок та орієнтовані на мотиви людської поведінки, як: почуття обов'язку, усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, стимул працювати на бажаному підприємстві. Характер впливу адміністративних методів управління прямий – тобто до обов’язкового виконання відносяться будь-які розпорядження чи накази.

Економічними методами вважаються всі методи матеріальної стимуляції. Основним економічним методом прийнято розглядати заробітну плату працівника, а також всі інші доплати за якість та ефективність праці, систему покарань(штрафи, відрахування). До цієї ж групи відноситься соціальне забезпечення персоналу: проїзд, медичне страхування, харчування, інші соціальні забезпечення.

Застосування економічних методів базується на їх окупності. Тобто інвестуючи кошти в матеріальне стимулювання працівників, підприємство повинне отримувати віддачу, яка в свою чергу характеризується підвищенні прибутку через підвищення якості роботи [23].

Соціально-психологічні методи в свою чергу засновуються на законах психології та соціології. Найбільшим важливим результатом у застосуванні соціально-психологічних методів являється мінімізація особистісних конфліктів. До того ж, за допомогою цих методів можна управляти кар’єрою практично кожного працівника та створювати ту корпоративну культуру, яка б відповідала образу ідеального працівника. За допомогою соціологічних методів визначають місце кожного працівника в колективі та вирішують певні виробничі конфлікти [23].

При детальному розгляді змісту і характеру методів, потрібно враховувати, що адміністративні методи характеризуються прямим характером впливу. Вони є обов’язковими до виконання, та не дають вільному вибору працівників, в противному випадку приводять до застосування різних санкцій за невиконання.

Економічні та соціально психологічні методи навпаки характеризуються непрямим характером впливу на персонал, та відсутністю чітко визначеного цього впливу. Також багато в чому вони залежать саме від індивідуальних особливостей персоналу. Визначити ефективність даних методів доволі тяжко, проте в загальному вони займають провідне місце в системі управління персоналом, особливо це стосується економічних методів.

Отже, роблячи підсумок, можна сказати що управління персоналом це певний інструмент підприємства, що дає змогу забезпечити максимальний рівень функціонування своєї структурою. Для цього підприємство використовує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом.

## **1.2. Структуризація персоналу в авіаційних підприємницьких структурах**

Організація в науковій літературі визначається як система, що складається з впорядкованих взаємопов’язаних між собою складових. Розрізняють декілька визначень щодо даного поняття. Так, одне з них трактує, що «організація» це узагальнене поняття усіх форм власності (тобто будь-яку підприємницьку структуру можна вважати організацією). Інше говорить нам про те, що «організація» - це сукупність певних установлених правил (підприємницькі структури мають певну організацію в своїй діяльності). На мою думку, обидва визначення мають право на своє існування та застосування у сучасному світі.

Структурування організації визначає собою поєднання та розподіл між собою персонал підприємства та трудових процесів, які відбувається на цьому ж підприємстві. Організація структури і організація праці складають разом організаційну структуру, яка є результатом структурування організації. Також під час організації структури виробничий процес розділяє координування трудових процесів по горизонталі та вертикалі.

Організація праці характеризується створенням певної структури роботи та певних дій в системі управління підприємницької структури. Організація роботи та організація структури тісно пов’язані між собою, так як робота здійснюється виключно в межах певної системи управління, а реалізація структурування процесу праці призводить до утворення системи управління [20].

Існує і інше визначення, в ньому організаційну структуру вважають ту саму конструкцію підприємства за допомогою якої здійснюється управління. Організаційну структуру відзначають також як управлінську категорію, що показує організаційний бік відносин управління і є тим самим елементом, що забезпечує взаємозв’язок між рівнями та ланками управління організації.

Як вважав І. Лозинський : «Організаційна структура – це розподіл загального об’єму організаційного потенціалу по вертикалі та по горизонталі» [16, с.184].

Так, за думкою Н. Матюхіної: «Організаційна структура передбачає наявність об’єкта та суб’єкта управління, де об’єктом управління персоналом є весь персонал, усі категорії працюючих, а суб’єктами ж виступають керівники всіх рівнів та кадрові служби» [17, с.226].

В структурі цивільної авіації, персонал займає важливе значення, спричинене це тим, що цивільна авіація представляє собою вид транспорту з підвищеною небезпекою. Тому, такі якості людини як: відповідальність, досвідченість, професійна майстерність, організованість, само-контроль та багато інших мають найбільш безпосередній вплив на безпеку польотів та економічну діяльність галузі.

При аналізі статистики авіаційних подій велику роль в забезпечені безпеки віддають людському чиннику. Більше 70% усіх авіаційних пригод у світовій цивільний авіації, за даними останніх десятиліть зумовлено саме людським фактором. Фахівці Національного бюро з розслідування авіаційних подій та інцидентів з цивільними повітряними суднами (ПС) щороку проводять аналіз рівня безпеки польотів та потенційних факторів аварійності з цивільними ПС. Також вони визначають фактори, що призводять до виникнення авіаційних подій та інцидентів (таб.1.1):

Таблиця 1.1

Фактори аварійності з цивільними ПС у 2016-2017 рр.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | 2016р. | 2017р. |
| Технічний | 30% | 28% |
| Людський | 27% | 32% |
| Фактор середовища | 27% | 25% |
| Організаційний | 6% | 5% |
| Невизначені | 10% | 5% |

*Джерело: проаналізовано та складено автором на основі [19]*

Як видно з таблиці 1.1. у 2016 році технічний фактор складав 30% від загальної кількості виникнення авіаційних подій та інцидентів; людський фактор склав 27%; фактор середовища також склав 27%. Організаційний фактор був в межах 6%. Також, 10% авіаційних подій та інцидентів залишаються невизначеними.

У порівнянні з 2016 роком в 2017 році основним фактором був людський – близько 32% від загальної кількості; технічний фактор становив трохи менше ніж в попередньому році – 28%; фактор середовища становив – 25%; організаційний фактор – 5%. Доля подій розслідування яких не завершилась становить – 5%.

Професійно-кваліфікаційний рівень, характеристиками якого є: професійна ефективність, компетентність, соціальна адаптованість та організаційна здатність визначають рівень потенціалу персоналу. Також до цих характеристик можна віднести здатність створювати хороші взаємовідносини з іншими членами колективу, для більшої результативності праці. Можу з упевненістю сказати, що якість роботи всієї системи напряму залежить від якісних характеристик персоналу.

Іншими словами, персонал організації – це сукупність всіх професійно-підготовлених осіб, які знаходяться в ній. Таким чином можна відзначити, що персонал цивільної авіації – це системне соціально організоване об'єднання працівників цивільної авіації, з деякою системою функцій та ролей обслуговуючого та управлінського характеру, що здійснюють свою діяльність у галузі цивільної авіації.

Проте, як виявляється нормативні документи, з допомогою яких регламентуються правові відносини у всій сфері цивільної авіації такого поняття і терміну, як "персонал цивільної авіації" не мають. Це зумовлено тим що обґрунтована думка з приводу даного поняття в юридичній літературі та законодавстві про Цивільну авіацію відсутня.

Ця обумовлює доцільність дослідження дефініції «персонал цивільної авіації» та адміністративно-правову організацію персоналу цивільної авіації України через призму дослідження його історичного розвитку, впливу глобальних світових тенденцій авіаційної галузі та особливості національної політики [7].

Лексичне значення терміну «персонал цивільної авіації» доцільно почати розглядати з більш загальновживаного визначення слова «персонал». Слово персонал прийшло до нас з латинської мови («persona» – «особа») і означає: особовий склад установи, підприємства або частина складу підприємства, що становить групу, утворену за певними ознаками; сукупність працівників певної галузі або конкретної юридичної особи, що перебувають в організаційно-правовому зв'язку і забезпечують безпосередньо виконання відповідних завдань та функцій [4, с.50].

Персоналом цивільної авіації являються працівники, що перебувають з підприємством у трудових відносинах, які регламентуються Кодексом законів про працю (КЗпП) або Законом України «Про державну службу», положенням про сумісництво, чия діяльність передбачена на основі дії строкового і безстрокового трудового договору (контракту), що обумовлює основні види робіт чи функціональні обов'язки, умови праці та заробітної плати [7].

В свою чергу нормативне розуміння терміну і поняття "персонал" передувало для формулювання відповідної дефініції: «Персонал – основний штатний склад працівників, які виконують функції та завдання, визначені посадовою інструкцією, з метою досягнення поставлених перед ним цілей» [4, с.170].

Проте якщо проаналізувати наукову літературу, то останнім часом в ній перевагу віддають використанню поняття «персонал», аніж раніше часто вживаному поняттю «кадри».

В сучасній літературі аналізують персонал також і структурними характеристиками. До них відноситься (рис. 1.4.) організаційна, ролева, соціальна, штатна та функціональна структури. Як правило а авіаційних підприємствах найбільшу увагу зосереджують на функціональну, організаційну та штатну структури.

Персонал

Організаційна

структура

Штатна

структура

Функціональна

структура

Соціальна

структура

Ролева

структура

**Рис.1.4. Структура персоналу**

*Джерело: узагальнено автором на основі аналізу [20]*

Організаційна структура являє собою апарат управління всього персоналу авіапідприємства та всі виробничі підрозділи, що складаються з взаємопов’язаних між собою ланок управління. Функціональна структура показує розподіл управлінських функцій між певними розділами підприємства та керівництвом. Функція управління представляє собою частину всього процесу управління, охарактеризованою певною ознакою (якість, праця і зарплата, облік тощо)[20, с.65].

Рольова структура дає характеристику персоналу стосовно його участі в творчій роботі на авіапідприємстві, комунікації та поведінки між собою. Творчі ролі здебільшого притаманні організаторам, ентузіастам і винахідникам, вони характеризують їхню активну позицію у вирішенні багатьох проблем, пошуку нестандартних альтернативних рішень (генератори ідей, ерудити, критики). Комунікаційні ролі характеризують змістовність і частоту участі в інформаційному процесі персоналу авіапідприємства, взаємної дії в обміні інформацією між собою(лідери, координатори). Поведінкові ролі характеризують певний тип психологічної моделі поведінки людей в різних ситуаціях на виробництві, в побуті, в конфліктних ситуаціях (оптиміст, песиміст, нігіліст, борець за правду, конформіст) [20, с.66].

Штатна структура в свою чергу визначає кількісний та професійний склад всього персоналу авіапідприємства, склад всіх підрозділів та перелік посад, розміри оплати праці працівників і фонд заробітної плати.

Соціальна структура дає характеристику персоналу за його віком, національним складом, рівнем освіти, тощо. Виробничий персонал підприємства займаються переважно фізичною роботою. В цивільній авіації кількість такого персоналу значно менше, якщо порівнювати з виробничими підприємствами. Це зумовлено перш за все зі специфікою діяльності авіапідприємств. Виробничий персонал в цивільній авіації здебільшого задіяний у допоміжних підрозділах. До них входять будівельні, ремонтні, автотранспортні підрозділи, та певна частина працівників, що займається заправкою ПС, завантаженням та розвантаженням.

Таким чином, вивчення структури персоналу дозволяє розкрити властивості і якісні характеристики персоналу, глибше зрозуміти сучасні тенденції їх розвитку. Типологічний аналіз структур персоналу допомагає нам зробити вибір ефективних засобів та способів управлінського впливу на персонал підприємства для того, щоб раціонально формувати, використовувати та розвивати0 трудові і творчі здібності працівників у конкретних умовах та ситуаціях.

Розподіл персоналу на авіапідприємстві відображає передусім його участь в основних типах підприємницької діяльності (рис 1.5). У підрозділах виробничого виду діяльності авіапідприємства знаходиться: персонал що виконує функції льотного та диспетчерського складу; авіаспеціалісти, що займаються технічним обслуговуванням авіатехніки; авіаспеціалісти з обслуговування наземного обладнання аеропортів, та інші.

Авіаційним персоналом основних видів діяльності є: пілоти, авіадиспетчери, управлінський персонал, інженери та фахівці що займаються експлуатацією та ремонтом авіаційної техніки, персонал, що займається управлінням повітряного руху.

Персонал основних

видів діяльності

Виробничий

персонал

Управлінський

персонал

Основний

Допоміжний

Керівники

Спеціалісти

Функціональні

спеціалісти

Спеціалісти-

інженери

Технічні спеціалісти

Рис.1.5. Класифікація персоналу за основними видами діяльності

*Джерело: створено автором*

До окремої групи персоналу авіапідприємств належить персонал неосновних видів діяльності. Цей персонал прийнято називати – невиробничий, і відносять до нього працівників житлово-комунального господарства та працівників що задіяні в соціальній сфері (тобто в тих установах що безпосередньо відносяться до авіапідприємства, наприклад готелі, дитсадки, навчальні заклади, тощо).

Управлінський персонал (службовці) займаються інтелектуальною діяльністю на авіапідприємстві. До них можна віднести адміністративно-управлінський, інженерно-технічний та обслуговуючий персонал.

Управлінський персонал в свою чергу складається з двох основних частин: керівники, ті особи підприємства, які мають юридичні підстави для прийняття рішень та керуванням організації в цілому; та фахівців авіапідприємства. Керівника умовно також поділяються: вищі, середні та нижчі керівники. До керівників відносяться також їх заступники і головні фахівці (заст. командирів авіапідприємств з виробництва, економіки, головних інженерів, авіаційної безпеки, організації льотної роботи, головних бухгалтерів та інших). Разом вони утворюють адміністрацію. Проте, прийнято розділяти лінійних керівників, що відповідають за прийняття рішень за всіма функціями управління, і функціональних керівників, що здійснюють окремі функції управління (наприклад, начальник планового відділу, юридичного відділу, відділу кадрів тощо)[35, с.215].

В сучасному світі термін «персонал цивільної авіації» не використовується через те, що відсутнє науково-теоретичне обґрунтування. Хоча, потрібно зауважити, що розповсюджується і широко використовується в нормативно-правовій базі, у Повітряному кодексі [24] та в інших нормативно-правових актах, що регулюють діяльність авіації, в міжнародних нормативно-правових актах, зокрема, в документах Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО)[40], в законодавствах інших країн інший схожий термін «авіаційний персонал». Проте ці поняття не слід ототожнювати.

Слід відмітити, що у діючому Повітряному кодексі законодавство встановило наступні вимоги щодо до осіб авіаційного персоналу України (ст. 49 ВК України) [24]:

- в першу чергу, особа, що безпосередньо відноситься до авіаційного персоналу, повинна відповідати кваліфікаційним вимогам за професійною ознакою, станом здоров'я та мати належним чином оформлене свідоцтво згідно з авіаційними правилами України;

- в другу чергу, свідоцтво відповідним особам видається окремо на кожну спеціальність. У цьому свідоцтво вносяться відмітки про право виконувати певні функцій, що передбачені іншим спеціальностям;

- в третю чергу, особа авіаційного персоналу повинна мати при собі свідоцтво під час професійної діяльності і вести тільки ту діяльність яка передбачена свідоцтвом.

Таким чином, весь авіаційний персонал складається з визначених осіб - спеціалістів в галузі авіації. Дослідження застосування терміну «авіаційний спеціаліст» дозволяє стверджувати, що це людина, яка пройшла спеціальну підготовку і відповідно є власником свідоцтва.

Так, у Конвенції про міжнародну цивільної авіацію (ІКАО) "Стандарти і рекомендована практика видачі свідоцтва авіаційному персоналу" визначено, що до авіаційного персоналу, якому видаються свідоцтва відносяться[40]:

- льотний екіпаж пілот-любитель (літак); пілот комерційної авіації (літак); ); пілот комерційної авіації (вертоліт); лінійний пілот авіакомпанії (літак); бортінженер; пілот-любитель (вертолітлінійний пілот авіакомпанії (вертоліт); пілот-планерист; пілот вільного аеростат;

- інший авіаційний персонал: особи, які здійснюють технічне обслуговування повітряних суден (технік, інженер, механік); диспетчер повітряного руху; співробітник із забезпечення польотів; оператор авіаційної станції.

Іншими словами, нормами Конвенції міжнародної цивільної авіації (ІКАО) авіаційний персонал розділяють на дві основні групи: вони розрізняють де свої професійні обов’язки виконує персонал, на землі чи в польоті.

Першу групу авіаційного персоналу складають особи, які реалізовують свої найважливіші функції в польоті. До цієї групи належать особи всього льотного екіпажу та інші особи екіпажу ПС(бортпровідник, бортоператор, та персонал інструкторського складу).

Другу групу складають ті особи авіаперсоналу, що реалізовують свої основні обов’язки на землі. До неї відносяться спеціалісти що займаються регулюванням та обслуговуванням повітряного руху; фахівці що займаються організацією і техобслуговуванням ПС. Також до цієї групи належать фахівці що забезпечують авіаційну безпеку та безпеку всієї авіації загалом.

Також існують інші працівники цивільної авіації, діяльність яких напряму пов’язана з використанням цивільної авіації, проте Повітряним Кодексом України нормативно вони не детерміновані, до них відносять [24]:

* працівники Державної авіаційної служби України - центрального органу виконавчої влади у сфері регулювання авіаційно-транспортної діяльності, який задовольняють потреби народу України в безпеці внутрішніх та міжнародних авіаперевезеннях;
* працівники авіакомпаній (експлуатанти), які реалізують внутрішні і міжнародні авіаперевезення пасажирів;
* працівники аеропортів, які забезпечують обслуговування пасажирів, польотів та експлуатацію ПС, різних будівель і споруд що входять до складу авіапідприємства, а також засобів забезпечення польотів;
* працівники аеродромів, що забезпечують зліт, розміщення, посадку та обслуговування ПС;
* працівники підприємств, що займаються технічним обслуговуванням чи ремонтом, та забезпечують льотну придатність повітряних суден та їхнє техобслуговування;
* працівники державної інспекції з авіаційного нагляду, які проводять інспектування обʼєктів і субʼєктів авіаційної діяльності та контроль за дотриманням ними авіаційних правил України;
* працівники навчальних закладів, вони займаються підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації спеціалістів у сфері цивільної авіації.
* працівники підприємств, що займаються виробленням авіаційної техніки в Україні, вони постачають різноманітну авіаційну техніку авіапідприємствам, а також здійснюють нагляд за її експлуатацією;
* працівники Національного бюро з розслідування авіаційних подій та інцидентів з цивільними ПС, які займаються розслідуванням авіаційних подій та інцидентів, і в здійснюють підготовку висновків та рекомендацій;
* працівники Українського державного проектно-технологічного та науково-дослідного інституту цивільної авіації «Украеропроект». «Украеропроект» отримав у вересні 1993 року державну ліцензію України на право виконувати проектно-технологічні і науково-дослідні роботи, проведення наукової і науково-технічної експертизи в сфері комплексного проектування аеропортів. Також в його повноваження входить розвиток наземної інфраструктури авіаційного транспорту, авіаремонтних заводів та інших об'єктів наземного забезпечення цивільної авіації;
* працівники Державного підприємства з обслуговування повітряного руху України (Украерорух).
* Підприємство уповноважене державним регулюючим органом цивільної авіації (Державіаслужбою України) здійснювати аеронавігаційне обслуговування в повітряному просторі, обслуговування повітряного руху (ОПР) України та в повітряному просторі над відкритим морем. Відповідальність за ОВС покладено на Україну Міжнародною організацією цивільної авіації (ІКАО) [24].

На основі проаналізованих даних можу зробити висновки, що персонал цивільної авіації складається безпосередньо з авіаційного персоналу та іншого персоналу, що займається забезпеченням функціонування всієї сфери цивільної авіації та забезпечення безпеки цивільної авіації.

Так як авіаційний персонал та інший персонал між собою взаємопов’язані спільною метою - забезпечення потреб громадян і економіки країни в послугах і роботах цивільної авіації, отже, функціонування галузі можливе тільки на базі комплексного підходу до нього і загальних принципів ведення авіаційної діяльності, що об'єднують їх за спільною галузевою ознакою. Враховуючи теорію систем, яка стала окремою гілкою методології і в сучасному розуміння називають – системологією термін "системи" розглядає як множину (а не сукупність, купа) елементів, що у єдності утворюють нову якість, непритаманну сукупності (складанню, додаванню) цих елементів. [32, с.106]

Для системи цивільної авіації характерна наявність зв’язків всередині(між її системними елементами), а також характерна взаємодія з навколишнім середовищем. Зовнішніми обєктами є ті що здійснюють не прямий вплив на систему, а опосередковано, тобто впливають через певні окремі елементи.

Авіаційно - транспортна системи (АТС) являється середовищем для всієї системи персоналу, в якій вона здійснює свою діяльність. АТС представляє собою дуже складну і розгалужену систему, що проводить свою діяльність для забезпечення потреб громадян країни (забезпечення повітряними перевезеннями.

Хоч всі існуючі елементи АТС взаємодіють між собою, проте кожен з елементів даної системи порівняно самостійний і виконує забезпечення притаманних йому функціональних зобов’язань. Структура сучасної авіаційної транспортної системи цивільної авіації України представлена у відповідності на рис. 1.6.

Науково-дослідні організації

Організації з технічного обслуговування

Підприємства з організації повітряного руху

Центри підготовки персоналу

Навчальні заклади

Повітряні судна

Аеропорти

Персонал

Авіакомпанії

АТС цивільної авіації України

Рис. 1.6. АТС структура цивільної авіації в Україні

*Джерело: розроблено автором на основі [37, с.88-90]*

Авіаційно-транспортна система (АТС) це комплекс певних об’єктів що взаємодіють між собою, керуючись законами, авіаційними правилами та нормативно-правовими документами для досягнення поставленої мети. До цих об’єктів належать:

* повітряні судна;
* наземна техніка;
* весь склад авіаційного персоналу;
* матеріально-технічні ресурси.

Дивлячись на АТС зі сторони системного аналізу, то вона представляє собою систему всередині якої її суб’єкти втілюють процеси управління та функціонування АТС на інформаційному, фінансовому та матеріальному рівнях [37, с.88].

Найбільший вплив на авіаційну транспортну систему (АТС) мають органи законодавчої та виконавчої влади, через різні законотворчі процеси. Правові чинники регулювання полягають у визначенні відносин, що утворюються в зв'язку з використанням повітряного простору, з діяльністю в галузі авіації на території України та за її межами та у зв'язку з виконанням польотів ПС іншими державами в межах повітряного простору нашої держави.

Організація персоналу цивільної авіації для свого повного функціонування потребує відповідних нормативно-правових норм, для повноцінного забезпечення своєї діяльності у сфері цивільної авіації. Нормативно-правові акти в свою чергу забезпечують налагодження ті необхідні дії в прийнятті нормативних, правових та індивідуальних актів, що необхідні для постійної ефективної діяльності авіапідприємства. Визначені дії знаходять свою реалізацію саме в тих процесах управління, де потрібно дуже продумано та організовано здійснювати регулюючий впливу, що в свою чергу проводиться через створення спеціальних органів чи певних необхідних структур.

Поглиблене дослідження нормативно-правових аспектів, які стосуються правомірності організації персоналу цивільної авіації дуже потрібно, адже:

* дозволяє розкрити всю глибину поставленої проблематики;
* дає змогу створити дійсно дієву модель існування взаємопов’язаної системи управління персоналу, а також її функціональну сторону;
* можливість впровадження у національні стандарти, ті світові норми, які вже багато років використовуються і повітряному просторі інших країнах.

Сукупність всіх нормативно-правових актів авіапідприємства, що регулюють його діяльність, визначають структуру, порядок створення та організації створюють її правову основу. Нормативно-правовий акт – це письмовий документ компетентного органу, в якому закріплено обов’язкове правило поведінки загального характеру. Він є на цей час пріоритетним джерелом права і поділяється на закони і підзаконні акти [37].

Функцією правотворчої форми у даному випадку являється виготовленні певним суб’єктам діяльності правових норм, правил, які в свою чергу регулюють суспільні відносини, які стосуються організації персоналу цивільної авіації.

На сьогодні всі правові норми щодо організації та функціонування системи персоналу закріплені у законодавчих актах. До основних нормативно-правових актів щодо персоналу цивільної авіації відносять – національні та міжнародні. До національного законодавства належать закони ВРУ та підзаконні нормативно-правові акти (постанови КМУ, укази Президента, розпорядження, накази, інструкції, положення, програми, тощо).

Нормативно-правовими документами у міжнародному полі правозахисту, що стосуються організації персоналу цивільної авіації є: Міжнародні конвенції, декларації, авіаційні правила, угоди, протоколи, пакти, звіти і доповіді Асамблеї та Конференцій ІКАО, а також інші.

Об’єктами що здійснюють нормативно-правове забезпечення організації персоналу цивільної авіації та всебічно сприяють їхньому розвитку, відносять: Верховну Раду України, Кабінет Міністрів України, Президента України, місцеві державні адміністрації , центральні органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, Міністерство Інфраструктури України, державні підприємства, Державну авіаційну службу, авіаційний персонал, авіаційні підприємства [37].

Питання у яких розглядається створення та розвиток міжнародного права, більш значущу роль відіграють саме міжнародні авіаційні організації, до складу яких входить Україна, а саме:

* Міжнародна організація цивільної авіації (ІКАО) International Civil Aviation Organization (ICAO);
* Європейська конференція цивільної авіації (ЄКЦА) European Civil Aviation Conference (ECAC);
* Європейська організація з безпеки аеронавігації ЄВРОКОНТРОЛЬ (EURO-CONTROL);
* Міждержавна рада з авіації і використання повітряного простору. Виконавчим органом Міждержавної ради є Міждержавний авіаційний комітет (МАК).

Більша частина з наведених органів здійснюють свою діяльність на забезпечення організації безпечної роботи персоналу цивільної авіації в межах виконання своїх основних функцій. Визначимо: Закон України «Про ратифікацію протоколів, що стосуються зміни Конвенції про міжнародну цивільну авіацію» [7]; Закон України «Про Державну програму авіаційної безпеки цивільної авіації» [8].

Таким чином, персонал цивільної авіації це ті працівники, що перебувають з авіаційним підприємством у трудових відносинах. Персонал має дуже складну і велику структуру і його розподіл відображається насамперед щодо участі в основних видах діяльності підприємства.

**1.3. Підходи до оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві**

Зважаючи на швидку глобалізацію та стрімкий розвиток інноваційних складових економіки, питання щодо забезпечення ефективної роботи менеджменту персоналу авіапідприємств займає дуже важливе місце в сучасному світі. Тому що інтелектуальний та творчий потенціал персоналу та його інноваційний розвиток являється основною складовою для успіху авіапідприємства з можливостю конкурентного існування як в певних регіонах так і в самій державі.

Адже ефективне використання й розвиток інтелектуального та творчого потенціалу персоналу з метою створення та впровадження інновацій є ключовим фактором успіху в забезпеченні конкурентоспроможності не тільки підприємства у довгостроковій перспективі, але й регіону та держави в цілому.

Дослідженням прикладних і методологічних аспектів щодо забезпечення ефективності системі управління персоналом займалися такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: . Ушенко, М. Армстронг, С. Марчук, В. Веснін, Л. Балабанова, Н. Гавкалова, Г. Десслер, Б. Генкін, А. Кібанов, О. Єгоршин, Дж. Коул, О. Сардак, Ю. Одєгов, С. Тейлор, Д. Торрінгтон, та інші.

Так, у своїх працях Г. Дудукало відзначав: «Ефективність управління персоналом визначає в розрізі дев’яти функцій управління персоналом за відповідними індикаторами: аналіз та планування персоналу; набір персоналу; відбір персоналу; атестація та оцінювання кадрів; організація трудових відносин; мотивація персоналу; створення умов праці; інформаційне забезпечення; розвиток і навчання персоналу»[17].

Відомий російський вчений О. Єгоршин в своїх роботах використовує показники, які на його думку показують «вузькі місця» в трудовій діяльності персоналу структури, то пропонує використовувати кількісні та якісні методи аналізу (експертні дані, кореляційний аналіз) для розрахунку єдиного комплексного показника ефективності управління персоналом. Перевагою цього методу визначення ефективності управління персоналу можна вважати те, що він дає змогу визначити основні шляхи матеріального стимулювання для підприємства [17].

І. Кичко в свою чергу радить встановлювати основні фактори, які мають вплив та зумовлюють рівень ефективності управління персоналу та досліджувати в подальшому величини цих факторів. Це, на його думку, дає змогу робити прогнози щодо структурних змін ефективності управління персоналу та визначати коли саме необхідно робити якісь інвестування у розвиток інтелектуального капіталу персоналу підприємства [11].

Отже, підходи які ми розглянули щодо оцінки ефективності управління персоналу підприємства вказують на велику різноманітність показників, які в свою чергу роблять розрахунки більш складними і подальшому дають невизначеність кінцевого результату.

Якщо не брати до до увагу всі розроблені на сьогоднішній день питання, які стосуються впливу зовнішніх чинників, то сьогодні існує проблема у визначені чинників, що здійснюють свій вплив на ефективність системи управління персоналом на авіапідприємствах. Тому є досить актуальним питанням, яке стосується впровадженню нових інноваційних методів і підходів, що давали б змогу оцінювати систему управління персоналом.

Однією з важливих умов якісного забезпечення функціонування системи управління персоналом вважається комплексний аналіз всіх тих зовнішніх чинників, що мають вплив на цей процес. Сьогодні, наприклад, застосовують відомий PEST-аналіз, для того щоб з’ясувати всі аспекти (політичні, технологічні, соціальні, політичні) макросередовища, що здійснюють вплив на ефективність функціонування системи управління персоналом.

Використання аналізу факторів впливу що запропонований, в більшій мірі допомагає виконувати підготовку ефективних і дієвих дій управлінського персоналу для забезпечення максимальної ефективності функціонування системи управління персоналу на підприємстві.

Так як в Україні на даний момент досить непроста економічна та політична ситуація, для забезпечення ефективної системи управління персоналом, однозначно потрібно враховувати такі чинники, як [13, с.47-49]:

* нестабільна економіка та обмеженість ресурсів для того, щоб забезпечити системну реалізацію усіх заходів та завдань;
* деяка частина освітян практично неготова до інноваційної діяльності;
* розшарування всього суспільства за матеріальним становищем;
* малі обсяги забезпечення фінансуванням державних програм;
* неефективне використання коштів за вже існуючими програмами;
* негативний вплив ускладненої демографічної ситуації.

Один з головних чинників економічного середовища, що має величезний вплив на ефективне управління персоналом, являється заробітна плата людини, тому що великий рівень заробітної плати – це найбільший мотиваційний чинник, що стимулює людину до підвищення власної кваліфікації та розвитку своїх навичок.

На протязі 2006–2018 рр. в економіці України спостерігалася тенденція зростання середньомісячної заробітної плати, проте в той же час потрібно уточнити, що темпи її росту були найнижчими за період з 2011 по 2014 рр. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Динаміка середньомісячної заробітної плати

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Роки |  | Нараховано в середньому | |  |
|  | за місяць | | за оплачену годину, грн. |
| штатному  працівнику, грн. | у % до  відповідного періоду  попереднього року | працівнику в  еквіваленті повної  зайнятості, грн. |
| 2006 | 1041 | 129,2 | 1092 | 6,80 |
| 2007 | 1351 | 129,7 | 1408 | 8,74 |
| 2008 | 1806 | 133,7 | 1885 | 11,68 |
| 2009 | 1906 | 105,5 | 2064 | 12,90 |
| 2010 | 2239 | 120,0 | 2389 | 14,91 |
| 2011 | 2633 | 117,6 | 2765 | 17,30 |
| 2012 | 3026 | 114,9 | 3171 | 19,83 |
| 2013 | 3265 | 107,9 | 3423 | 21,43 |
| 2015 | 4195 | 106,0 | 3654 | 22,84 |
| 2016 | 5183 | 120,5 | 4405 | 27,71 |
| 2017 | 7104 | 123,6 | 5442 | 34,02 |
| 2018 | 8865 | 137,1 | 7479 | 47,04 |

*Джерело: [6]*

Ефективність управління персоналом на сьогодні являється одним з найбільш важливих фундаментів конкурентної переваги організації, що дає змогу досягнути поставлених цілей. Хоча, поняття ефективності управління персоналом досить поширене в наукових колах, проте єдине визначення його оцінки відсутнє. Це можна пояснити тим, що існує досить серйозна проблема у виборі єдиної системи показників оцінки ефективності управління персоналом, через певну конфіденційність підприємств щодо системи управління персоналом.

Таким чином, запровадження нових методів, які б стосувалися об’єктивної оцінки ефективності систем управління персоналом набуває надзвичайно важливого значення.

На сьогодні проблема оцінки ефективності менеджменту персоналу має певну складність, що пояснюється відсутністю однозначного теоретичного і практичного вирішення. Так, при дослідженні та оцінюванні ефективності менеджменту персоналу практично не можливо врахувати значні резерви інтенсивності роботи кожного окремого працівника, які можуть змінюватися та залежати від його бажань, натхнення, настрою, задоволеності працею.

Також, в контексті майбутнього формування дієвого механізму організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах, запропоновано методичний підхід щодо оцінки ефективності процесів менеджменту персоналу підприємства.

Тому, якщо брати до уваги, що спільний дієвий інструмент для визначення ефективності системи управління персоналом відсутній, виникає необхідність до створення такого інструменту. Модель оцінювання ефективності системи управління персоналом представлена на рис. 1.7.

Рис. 1.7. Схема розробки методичного підходу щодо оцінки ефективності процесів управління персоналу підприємства

Етапи

Аналітичний інструмент

Формування системи

показників оцінки

ефективності управління персоналу на підприємстві та обґрунтування їх за визначеним процесом

І

Визначення інтегральних показників рівня ефективності управління (за процесами управління персоналу: HR-стратегія; відбір, набір і найм персоналу; адаптація персоналу та його оцінка)

ІІ

Теоретичне узагальнення показників та їх систематизація

Кореляційний аналіз (парні коефіцієнти кореляції, критерій згоди Пірсона)

Експертний аналіз (метод попарного порівняння)

Таксономічний аналіз (використання 4х класів-ознак: стимулятори, дестимулятори, екстриматори-стимулятори, екстриматори-дестимулятори)

Формування кластерів підприємств на основі інтегральних показників рівня ефективності процесів управління персоналу

ІІІ

Виявлення закономірностей та трендів, розробка заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності управління персоналу на підприємствах

ІV

Евклідова відстань та метод Уорда,

побудова дендограм

Аналіз і синтез, індукція і дедукція, логічне узагальнення

*Джерело: складено автором на основі [31, с.152-154]*

Потрібно зауважити, що для кожного з етапів для того, щоб проведення досліджень були найбільш точними та якісними, набір методів (інструментів) підбиралося індивідуально. Даний підхід для оцінки ефективності системи управління персоналом дає змогу визначити як основні тренди і закономірності, які існують на підприємствах на даний час, так і використати в подальшому отримані результати для того щоб забезпечити вдосконалення ефективності системи управління персоналом на тактичних і стратегічних рівнях.

**Висновки до розділу 1**

Отже, роблячи підсумок, можна сказати що управління персоналом це певний інструмент підприємства, що дає змогу забезпечити максимальний рівень функціонування своєї структурою. Для цього підприємство використовує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом.

Основною сутністю управління персоналом є те, що працівники розглядаються як цінність компанії, її конкурентна перевага, яку треба активно розвивати, удосконалювати для досягнення стратегічних цілей компанії.

Також було з’ясовано, що персонал цивільної авіації це ті працівники, які перебувають з авіаційним підприємством у трудових відносинах. Персонал має дуже складну і велику структуру і його розподіл відображається насамперед щодо участі в основних видах діяльності підприємства.

Підходи які були розглянуті в розділі щодо оцінки ефективності управління персоналу підприємства вказують на велику різноманітність показників, які в свою чергу роблять розрахунки більш складними і подальшому дають невизначеність кінцевого результату. На сьогодні проблема оцінки ефективності менеджменту персоналу має певну складність, що пояснюється відсутністю однозначного теоретичного і практичного вирішення.

# **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**

# **ПЕРСОНАЛОМ КП МА «КИЇВ» (ЖУЛЯНИ)**

## **2.1. Оцінка фінансово-економічного стану КП МА «Київ» (Жуляни)**

Авіаційна галузь відноситься до основних, найбільш важливих секторів у економіці України, ефективна діяльність якої дуже потрібною умовою для стабілізації, структурних перетворень, задоволення потреб населення у перевезеннях (міжнародних так в межах країни), розвитку та провадження економічної діяльності, забезпечення захисту національних інтересів своєї країни.

Комунальне підприємство Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни) знаходиться серед п’ятірки основних аеропортів України, що забезпечують обслуговування майже 96% загального обсягу пасажирських повітряних перевезень в Україні, та займає друге місце за обсягами пасажирських перевезень після Міжнародного аеропорту «Бориспіль» на ринку пасажирських авіаперевезень України.

З даних Державної авіаційної служби України [21] за весь 2018 рік в Україні загальна кількість пасажирських перевезень становила: через аеропорт «Бориспіль» - 63 %, аеропорт «Київ» (Жуляни) - 13% , аеропорт «Одеса» - 8%, аеропорт «Львів» - 6%, аеропорт «Харків» - 4%, аеропорт «Дніпро» - 2%, інші - 2 відсотки. Основними напрямками міжнародних перевезень є: Німеччина, Польща, Великобританія, ОАЕ, Литва, Угорщина, Грузія, Білорусія, Греція.

Для внутрішніх перевезень основними напрямками є: Запоріжжя, Ужгород, Львів, Одеса. Комунальне підприємство Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни) створене відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 17.09.1993 № 746 «Про заходи щодо розвитку аеропортового комплексу «Київ» (Жуляни)» [25], засноване на комунальній власності територіальної громади м. Києва і підпорядковується Департаменту транспортної інфраструктури виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації).

Власником КП МА «Київ» (Жуляни) є територіальна громада м. Києва, в особі Київської міської ради. КП МА «Київ» (Жуляни) - це багатопрофільне підприємство, що надає послуги авіаційним компаніям, пасажирам та іншим клієнтам в авіаційній і неавіаційній сферах діяльності, забезпечує регулярність і безпеку польотів. КП МА «Київ» (Жуляни) веде співпрацю з багатьма авіаперевізниками, які виконують регулярні та чартерні рейси, а також бізнес-польоти (на приватних літаках).

З КП МА «Київ» (Жуляни) постійно виконуються рейси до таких міст, як: Сімферополь, Одеса, Івано-Франківськ, Запоріжжя, Львів, Луганськ, Ужгород, Харків, Москва, Мінськ та інші. А також чартерні рейси в усі міста України, країн СНД та далекого зарубіжжя, які мають аеродроми. Інфраструктури КП МА «Київ» (Жуляни) представляє собою одну злітно-посадкову смугу довжиною 2310 метрів та шириною 45 метрів, яка щоденно приймає повітряні судна типу В-737 та А-320.

Аеродром складається з 86 місць що відведені для стоянки ПС. Згідно з офіційною стратегією України, що стосується інтеграції в Європейський союз, та згідно договору про відкритий простір, КП МА «Київ» (Жуляни) в останні роки активно проводить різноманітні заходи щодо всебічного розвитку свого аеропорту, як одного з основних аеропортів України.

Спеціальні законодавчі акти України, що регулюють діяльність КП МА «Київ» (Жуляни), є [27, с.7]:

- Конвенція про міжнародну цивільну авіацію ;

- Повітряний кодекс України ;

- Концепція Державної цільової програми розвитку аеропортів на період до 2023 року, схвалена постановою Кабінету Міністрів України від 30.10.2013 № 944 ;

- Державна цільова програма розвитку аеропортів на період до 2023 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 24.02.2016 № 126 ;

- Аеропортові збори за обслуговування повітряних суден і пасажирів в аеропортах України, затверджені наказом Міністерства транспорту та зв’язкуУкраїни від 14.04.2008 № 433, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 14 травня 2008 року за № 408/15099 ;

- Правила сертифікації аеропортів, затверджені наказом Державіаслужби від 13 червня 2006 р. № 407 (зі змінами);

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про встановлення повноважень органів виконавчої влади та виконавчих органів міських рад щодо регулювання цін (тарифів)» від 25.12.1996 № 1548 (зі змінами);

- Статут Комунального підприємства Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни), затверджений розпорядженням Представника Президента України в м. Києві від 27.01.1994 № 40 (в редакції розпорядження виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 24.01.2012 № 107 .

КП МА «Київ» (Жуляни) здійснює забезпечення суспільних потреб: перевезення пасажирів, багажу, вантажу та пошти за допомогою авіаційного транспорту; забезпечення реалізацію польотів і обслуговування сучасних вітчизняних та іноземних ПС, для отримання прибутку, що в свою чергу необхідно для задоволення всіх соціальних та економічних потреб персоналу підприємства шляхом здійснення виробничої, торгівельної та іншої господарської діяльності.

Діяльність КП МА «Київ» (Жуляни) зосереджена на основі Статуту, що затверджений розпорядженням Представника Президента України в м. Києві від 27.01.1994 № 40 (нова редакція якого затверджена розпорядженням виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 24.01.2012 № 107 [27].

Предметом діяльності КП МА «Київ» (Жуляни) є [27]:

- забезпечення експлуатації і функціонування аеродрому, будівель, споруд, інженерних мереж та інших об’єктів аеродромного обладнання, пасажирського та вантажного терміналів, а також засобів механізації і спеціалізованого транспорту;

- прийняття та відправлення повітряних суден із забезпеченням авіаційних перевезень пасажирів, багажу та пошти необхідними засобами з обов’язковим дотриманням установлених правил і норм обслуговування;

- забезпечення обслуговування зльотів та посадок повітряних суден, здійснення їх наземного обслуговування;

- забезпечення стоянок повітряних суден;

- забезпечення оперативних форм технічного обслуговування літаків та гелікоптерів;

- забезпечення подачі та узгодження заявок авіакомпаній всіх форм власності на польоти, посадки та перельоти за маршрутами повітряних суден;

- створення умов та забезпечення пасажирів всіма видами сервісних послуг в межах аеропорту;

- забезпечення безпеки обслуговування пасажирів, авіаперевезень;

- організація льотної експлуатації повітряних суден, в тому числі штурманського і аеронавігаційного забезпечення тощо.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності КП МА «Київ» (Жуляни) засвідчив, що протягом 2014-2018 років діяльність підприємства була прибутковою.

Так, згідно звітів про виконання фінансових планів та звітів про фінансовий результат ( Додатки 1-5), за результатами діяльності в 2014 році КП МА «Київ» (Жуляни) отримано чистий прибуток в сумі 22 401,0 тис.грн, в 2015 році - чистий прибуток в сумі 20 536,0 тис.грн, в 2016 році - чистий прибуток в сумі 35 303,0 тис.грн, 2017 року - чистий прибуток в сумі 56 234,0 тис. гривень, в 2018 році- чистий прибуток в сумі 73 620 тис. грн.

Загалом протягом 2014 - 2018 років загальний обсяг отриманих КП МА «Київ» (Жуляни) доходів склав 959 735,0 тис. грн, при витратах - 711 283 тис. грн, у тому числі:

- у 2014 році - доходи становили 104 276,0 тис. грн при витратах 76 439,0 тис. грн,

- у 2015 році - доходи становили 150 162,0 тис.грн при витратах 122 323,0 тис. грн (темп зростання доходів у 2015 році порівняно з 2014 роком становив 144% та витрат 160%),

- у 2016 році - доходи становили 180 150,0 тис.грн при витратах 138 131,0 тис. грн (темп зростання доходів у 2016 році порівняно з 2015 роком становив 120% та витрат 113%),

- у 2017 році - доходи становили 226 517,0 тис.грн при витратах 164 717,0 тис. грн (темп зростання доходів у 2017 році порівняно з 2016 роком становив 125% та витрат 118%)

- у 2018 році- дохід становили 297 320,0 тис.грн при витратах 207 667 тис. грн (темп зростання доходів у 2018 році порівняно з 2017 роком становив 131% та витрат 126%)

Основні фінансові показники, що характеризують діяльність КП МА «Київ» (Жуляни), наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності КП МА «Київ» (Жуляни) за період з 01.01.2014 по 31.12.2018 роки, тис. грн.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування показника | 2014 р. | 2015р. | 2016р. | 2017р. | 2018р. | 2018р./2014р. |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 72 976 | 111 936 | 127 824 | 178 815 | 236 170 | 327% |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 46 220 | 61 494 | 60 096 | 89 968 | 124 959 | 269% |
| Інші операційні доходи | 28 115 | 34 729 | 43960 | 41 418 | 56 759 | 200% |
| Інші фінансові доходи | 116 | 340 | 330 | 36 | - | - |
| Інші доходи | 3 069 | 3 157 | 8 036 | 6 284 | 4 391 | 143% |
| Адміністративні витрати | 7011 | 24 052 | 33 478 | 33 274 | 39 046 | 571% |
| Витрати на збут | - | - | - | - | - | - |
| Інші операційні витрати | 23 154 | 30 959 | 42 284 | 35 343 | 43 662 | 186% |
| Фінансові витрати | - | - | - | - | - | - |
| Інші витрати | 54 | 5 818 | 2 273 | 2 | 6 | - |
| Втрати (дохід) з податку на прибуток | 5 436 | 7 303 | 6 716 | 11 733 | 16 027 | 296% |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 22 401 | 20 536 | 35 303 | 56 234 | 73 620 | 331% |

*Джерело: складено автором на основі аналізу звітів КП МА «Київ» (Жуляни) (Додаток 1-5)*

Підсумовуючи, можна з упевненістю стверджувати що, результати аналізу фінансово-господарської діяльності КП МА «Київ» (Жуляни) засвідчили про стабільність його фінансового стану у період 2014-2018 рр.

Джерелами формування доходів КП МА «Київ» (Жуляни) протягом періоду, що підлягав дослідженню (таб. 2.2), були доходи від авіаційної та іншої (неавіаційної та іншої допоміжної діяльності), від надання в оренду нерухомого майна та інші доходи.

Таблиця 2.2.

Джерела доходів КП МА «Київ» (Жуляни) за період

з 01.01.2014 по 31.12.2018 року, тис. грн.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Джерела | 2014 р. | | 2015 р. | | 2016 р. | | 2017 р. | | 2018 р. | |
| тис.грн | % | тис.грн | % | тис.грн | % | тис.грн | % | тис.грн | % |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції | 72 976 | 70,0 | 111 936 | 74,5 | 127 824 | 73,0 | 178 815 | 79,5 | 236 170 | 78,8 |
| 2 | Інші операційні доходи | 28 115 | 27,0 | 34 729 | 23,1 | 43 960 | 25,1 | 41 418 | 17,4 | 56579,0 | 19,1 |
| 3 | Інші фінансові доходи | 116 | 0,1 | 340 | 0,2 | 330 | 0,2 | 36 | 0,2 | - | - |
| 4 | Інші доходи | 3 069 | 2,9 | 3 157 | 2,1 | 8 036 | 1,7 | 6 284 | 3,0 | 4 391 | 2,1 |

*Джерело: складено автором на основі аналізу звітів КП МА «Київ» (Жуляни)(Додаток 1,2,3,4,5)*

У структурі доходів протягом всього досліджуваного періоду левову частку (75%) складає дохід від реалізації послуг від основної (авіаційної) діяльності, в тому числі: в 2014 році - 70%, в 2015 - 74,5%, в 2016 - 73%, в2017 - 79,5%, 2018- 78,8%. Динаміка доходів КП МА «Київ» (Жуляни) за 2014-2018рр. зображено на рис.2.1:

Рис. 2.1. Динаміка доходів КП МА «Київ» (Жуляни) за 2014-2018рр.

*Джерело: розроблено автором на основі даних таб.2.2*

Чистий дохід від реалізації послуг на КП МА «Київ» (Жуляни) формується за рахунок нарахувань від авіаційної діяльності (аеропортові збори за обслуговування повітряних суден, та плати за аеропортове обслуговування (надання місць стоянки для повітряних суден (ПС) та інших послуг, які надаються в аеропорті, до них входять аварійно-рятувальні роботи, охорона ПС та медичні послуги.

Послуги неавіаційної діяльності, такі як: послуги УІР пасажирам, послуги служби забезпечення пально-мастильними матеріалами (ПММ), послуги служби поштового та вантажного обслуговування, відсотки від виручки в магазинах безмитної торгівлі на території аеропорту тощо) КП МА «Київ» (Жуляни) не надає, тому доходів від неавіаційної діяльності не отримує.

Аналіз структури чистого доходу від реалізації послуг КП МА «Київ» (Жуляни) за 2014 - 2018 роки наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Повна структура доходу від реалізації послуг

КП МА «Київ» (Жуляни) за 2014 – 2018 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дохід (вид) | 2014 рік | | 2015 рік | | 2016 рік | | 2017 рік | | 2018рік | |
| тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % | тис.грн | % | тис.грн | % |
| Чистий дохід від реалізації послуг, у тому числі | 72 976,0 | 100 | 111 936,0 | 100 | 127 824,0 | 100 | 178 815,0 | 100 | 236 170,0 | 100 |
| Авіаційна діяльність, в т.ч.: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| пасажирський збір | - | - | - |  | - |  | - |  | - |  |
| збір за зліт- пасадку | 59 506,0 | 81,5 | 94 151,9 | 84,1 | 109 177,8 | 85,4 | 128 778,5 | 89,4 | 205 320,4 | 87,2 |
| збір за наднормативну стоянку ПС (пас) | 7 628,2 | 10,4 | 13 215,9 | 11,8 | 13 337,9 | 10,4 | 17 823,4 | 7,4 | 22 435,5 | 9,8 |
| збір за авіабезпеку | - | - | - |  | - |  | - |  | - |  |
| Додаткові послуги, в пь ч.: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| надання місць стоянок для ПС | 5 034,1 | 6,9 | 3 645,8 | 3,25 | 3 913,3 | 3,1 | 5 547,9 | 1,9 | 7 794,4 | 1,7 |
| аварійно-рятувальні роботи та ППЗ | 439,4 | 0,6 | 429,0 | 0,4 | 596,0 | 0,5 | 770,0 | 0,3 | 877,5 | 0,2 |
| прибирання штучного покриття при зливі нечистот, ПММ | 127,6 | 0,2 | 52,8 | 0,05 | 231,9 | 0,2 | 544,3 | 0,2 | 798,4 | 0,2 |
| збір за наднормативну стоянку ПС (вантажний) | 108,5 | 0,1 | 66,4 | 0,06 | 71,6 | 0,06 | 81,6 | 0,03 | 96,5 |  |
| медичні послуги | 37,2 |  | 58,5 |  | 96,7 |  | 111,2 |  | 150,4 |  |
| послуги патрульного автомобіля для супроводу ПС | 32,1 |  | 189,6 |  | 241,0 |  | 280,3 |  | 332,2 |  |
| охорона ПС | 23,4 |  | 63,0 |  | 45,8 |  | 59,0 |  | 70,4 |  |
| інші (підігрів УМП, буксир, доставка пасажирів/екіпажів/багажу, антикригова обробка ПС, тощо | 39,5 | 0,05 | 62,8 |  | 112,4 |  | 570,8 |  | 788,9 |  |

*Джерело: складено автором на основі аналізу звітів КП МА «Київ» (Жуляни)(Додаток 1,2,3,4,5)*

Структуру доходу від реалізації послуг КП МА «Київ» (Жуляни) у 2018 р. зображено на рис. 2.2:

Рис. 2.2. Структуру доходу від реалізації послуг КП МА «Київ» (Жуляни) у 2018 р.

*Джерело: розроблено автором на основі даних таб.2.3*

Міжнародний аеропорт "Київ" співпрацює з 43 авіакомпаніями, при цьому виконує рейси в 140 міст 48 країн світу. Загальний аналіз пасажиропотоку за 2014-2018 рр. зображено на рис. 2.3:

Рис. 2.2. Загальний пасажиропотік КП МА «Київ» (Жуляни)

за 2014-2018рр.

*Джерело: розроблено автором*

Отже, підсумовуючи, по результатам діяльності в 2015 році відбулось збільшення доходів від основної (авіаційної) діяльності на 53,4% в порівнянні з 2014 роком. Збільшення доходів вдалося досягти за виходячи тих зборів, що становлять 91% в загальній структурі авіаційних доходів, що напряму залежать від коливання курсу долара. Середній курс долара за весь 2015 рік збільшився на 100%, якщо порівнювати з 2014 роком. Інші авіаційні доходи збільшувались за рахунок підвищення цін в кінці 2014 та на початку 2015 року. Але загалом спостерігається зниження рівня ділової активності аеропортового обслуговування (доходи від надання місць для стоянки повітряних суден зменшились на 27,6%: 3 645,8 тис. грн в 2015 році проти 5 034,1 тис. грн в 2014 році), це було спричинено внаслідок зменшення загальної кількості рейсів на 35,4% та пасажиропотоку - на 13,4%. Особливо великий спад можна спостерігати на авіаперевезеннях внутрішніх сполучень (кількість рейсів зменшилась на 65,3% та пасажиропотік - на 62,4%).

За результатами діяльності в 2016 році у порівнянні з показниками 2015 року відбулось збільшення доходів від основної (авіаційної) діяльності на 14,2%. Збільшення відбулось за рахунок зборів, що становлять 95,4% в загальній структурі авіаційних доходів, які змінюються у відповідності до коливання курсу долара. Середній курс долара за 2016 рік збільшився на 16,8% у порівнянні з 2015 роком. Авіаційні доходи такі як: від проведення аварійно-рятувальних робіт та від надання послуг патрульного автомобіля для супроводу повітряних суден - збільшились за рахунок підвищення цін в кінці 2015 та на початку 2016 року; від надання послуг з прибирання штучного покриття та медичних послуг - збільшились за рахунок збільшення кількості замовлень; від надання місць для стоянок ПС та послуг охорони повітряних суден - збільшились за рахунок збільшення кількості замовлень. Пасажиропотік збільшився на 19,4% порівняно з 2015 роком, кількість рейсів на 10,1%.

За 2017 рік у порівнянні з показниками 2016 року відбулося збільшення доходів від основної (авіаційної) діяльності на 46,3%. Збільшення відбулось за рахунок зборів, що становлять 96,7% в загальній структурі авіаційних доходів, які змінюються у відповідності до коливання курсу долара. Середній курс долара у 2017 року становив 26,6 грн/долар і за 2017 рік збільшився на 4,1% у порівнянні з 2016 роком. Також прослідковується збільшення загальної кількості рейсів на 36,9%, та пасажиропотоку на 64,2%.

За 2018 рік у порівнянні з показниками 2017 року прослідковується збільшення доходів від основної діяльності на 56,5%. Збільшення відбулося за рахунок зборів, які становлять 97,0% в загальній структурі авіаційних доходів, які в своїй мірі змінювались від коливання курсу долара. У 2018 році середній курс долара становив 27,2 грн/долар, і в порівняні з 2017 роком збільшився на 2,2% у порівняні з 2017 роком. Також збільшився пасажиропотік на 52% та збільшилась кількість рейсів на 31%.

Загалом прослідковується тенденція до збільшення отриманих Підприємством доходів, у тому числі інших операційних доходів, що зумовлено підвищенням цін на послуги та зростанням кількості замовлень.

Сукупні витрати КП МА «Київ» (Жуляни) за своїм призначенням кваліфікувались за такими статтями: собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), адміністративні витрати, інші операційні витрати та інші витрати звичайної діяльності наведено у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Структура сукупних витрат КП МА «Київ» (Жуляни) за 2014 – 2018 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Витрати | 2014 | рік | 2015 рік | | 2016 рік | | 2017 рік | | 2018рік | |
|  | тис.грн | % | тис.грн | % | тис.грн | % | тис.грн | % | тис.грн | % |
| 1 | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 46 220,0 | 60,5 | 61 494,0 | 50,3 | 60 096,0 | 43,5 | 89 968,0 | 55,3 | 124 959,0 | 59,9 |
| 2 | Адміністративні витрати | 7011,0 | 9,2 | 24 052,0 | 19,7 | 33 478,0 | 24,2 | 31 945,0 | 20,7 | 36 233,0 | 17,3 |
| 3 | Інші операційні витрати | 23 154,0 | 30,3 | 30 959,0 | 25,3 | 42 284,0 | 30,6 | 47 447,0 | 24,0 | 54 478,0 | 23,4 |

Продовження таблиці 2.4

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4 | Інші витрати звичайної діяльності | 54,0 | 0 | 5 818,0 | 4,7 | 2 273,0 | 1,6 | 200,0 | 0 | 3 110,0 | 1,5 |
| 5 | Разом: | 76 439,0 | 100 | 122 323,0 | 100 | 138 131,0 | 100 | 167 390,0 | 100 | 207 455 | 100 |

*Джерело: складено автором на основі аналізу звітів КП МА «Київ» (Жуляни)(Додаток 1-5)*

Структуру сукупних витрат КП МА «Київ» (Жуляни) у 2018 р. зображено на рис. 2.4:

Рис. 2.4. Структуру сукупних витрат КП МА «Київ» (Жуляни) у 2018 р.

*Джерело: розроблено автором на основі даних таб.2.4*

Як бачимо дані таблиці дають нам можливість зробити висновок, що більшу частку від загального обсягу витрат протягом досліджуваного періоду, становить собівартість реалізованої продукції, тобто робіт і послуг. В загальному спостерігається зростання у ціновій політиці собівартість реалізації продукції (робіт, послуг).

На це вплинули такі чинники, як: зростання матеріальних витрат – що викликане ростом цін на енергоносії, паливно-мастильні матеріали та послуги; також збільшення витрат на оплату праці та відрахування працівникам підприємства - у зв’язку з тим що протягом 2014-2018 рр. відбувалося підвищенням прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати відповідно до законодавчих актів та переглядом сітки посадових окладів; збільшення амортизаційних відрахувань – спричинене придбанням аеродромної техніки для аеропорту.

Також, протягом всього періоду переважали витрати на оплату праці з нарахуваннями: в 2014 році - 22 990 тис. грн або 50%, в 2015 - 32 394,0 тис. грн або 53%, в 2016 - 33 333,0 тис. грн або 55,5%, у 2017 році - 62738,0 тис. грн або 67,4%, 2018 році – 84 035,0 тис. грн або 73% від загальних витрат на собівартість реалізованої продукції.

Таким чином, на основі проведеного аналізу фінансово-економічного стану КП МА «Київ» (Жуляни) за 2014-2018 рр. можемо зробити висновок, що за аналізований період прослідковується тенденція до збільшення отриманих доходів, і в нього є достатньо ресурсів для забезпечення стабільної та безперебійної роботи на ринку.

## **2.2. Склад та структура персоналу КП МА «Київ» (Жуляни)**

Діяльність будь-якого підприємства у великій мірі залежить від якісного та кількісного складу персоналу, що на ньому задіяний. Під персоналом підприємства слід розрізняти що це основний, постійний штат персоналу. Що може змінюватись від внутрішніх та зовнішніх чинників. Тільки відповідні особи зі своїм спеціальним знанням та великим досвідом можуть вирішувати поставлені завдання на підприємстві. Основною характеристикою персоналу КП МА «Київ» (Жуляни) є структура і чисельність.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об’єднані за певною ознакою. В залежності від того чим займається певно особа та які завдання і функції виконує персонал всього підприємства поділяють но чотири основні категорії: керівники, спеціалісти, службовці та робітники.

Керівники – працівники, що займають найвищі керівні чи просто керівні посади певного підрозділу у всій структурі підприємства. На КП МА «Київ» (Жуляни) керівниками є: генеральний директор, заступники директора по різним напрямках, начальник служби безпеки, директори деяких структурних відділів, завідувачі складів, менеджери, головний бухгалтер.

Робітники – та частина персоналу підприємства, яка напряму задіяна у створенні матеріальних цінностей або займається наданням різноманітних послуг, що передбачені підприємством. В залежності від того, чи має безпосереднє відношення працівник до певних процесів розрізняють [36, с.78]:

* основні працівники , які безпосередньо беруть участь у процесі діяльності підприємства;
* допоміжних працівники, вони 0виконують функції з обслуговування.

До цієї групи на КП МА «Київ» (Жуляни) відносяться: вантажники, відбірники, технічний персонал, продавці. Службовці – працівники , які здійснюють підготовку та оформлення документації, господарське обслуговування, облік та контроль. На КП МА «Київ» (Жуляни) цю роботу виконують: працівники торгового залу, комірники.

Поглиблений аналіз загальної структури чисельності персоналу потрібен для того, щоб в подальшому мати можливість визначати необхідність в основних та допоміжних робітниках, кваліфікація яких задовольняла б всі вимоги підприємства.

На КП МА «Київ» (Жуляни) лінійно-функціональна структура управління, вона характеризується розподілом повноважень за функціями управління на підприємстві і прийняття рішень по вертикалі, де в зосереджений управлінський персонал. Структура даного підприємства дає можливість організовувати управління: генеральний директор – заступники директора – директор чи начальник відділу або сектору – співробітник відділу. Функціональні відділи на даному підприємстві лише допомагають лінійним керівникам у вирішенні всіх поставлених завдань.

При лінійно-функціональній структурі управління лінійні керівники не підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління. Безпосереднє управління здійснює директор, процесами взаємодії керують функціональні підрозділи, внутрішні процеси підпорядковані лінійним керівникам [36].

Основними управлінськими функціями є:

- управління процесами, що відбуваються всередині організації;

- управління процесами взаємодії організації із зовнішнім середовищем;

- безпосереднє управління організацією.

Структура загальної системи управління персоналом КП МА «Київ» (Жуляни) зображена на (рис. 2.5):

Заступник генерального

директора з авіаційної

безпеки

Служба авіаційної

безпеки

Відділ контролю якості

авіаційної безпеки

Відділ з організації

та забезпечення

комплексного

захисту

Служба інформаційних

технологій

Заступник генерального

директора з інженерно-

технічного забезпечення

та розвитку персоналу

Керівник служби

управління персоналом

Служба управління та

розвитку персоналу

Відділ організації та

оплати праці

Відділ інженерно-

технічного забезпечення

Генеральний директор

Перший заступник

генерального директора

Керівник з розвитку

авіаційної діяльності

Служба авіаційної

діяльності

Адміністративний

відділ

Заступник генерального

директора з економіки

та фінансів

Головний бухгалтер

Служба планування та

аналізу

Відділ фінансового

забезпечення

Служба планування

та оперативного

управління

Служба наземного

обслуговування та

спецтранспорту

Служба обслуговування

пасажирів в терміналах

Заступник генерального

директора з комерційної

діяльності та стратегічного

розвитку

Служба з утримання

та експлуатації

Служба управління

нерухомістю

Відділ закупівель

Відділ охорони

праці

Відділ юридичної

служби

Рис. 2.5. Структура загальної системи управління персоналом КП МА «Київ» (Жуляни)

*Джерело: розроблено автором на основі [27]*

Проаналізувати динаміку і структуру виробничого та управлінського персоналу можна на основі таблиці 2.5:

Таблиця 2.5

**Структура персоналу КП МА «Київ» (Жуляни) за категоріям**

**у 2016 – 2018рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Показники | 2016 р. | | 2017 р. | | 2018 р. | |
| к-ть осіб | % | к-ть осіб | % | к-ть осіб | % |
| 1. | Середньооблікова чисельність персоналу,  у т.ч.: | 468 | 100,00 | 471 | 100,00 | 489 | 100,00 |
| 2. | Промислово-виробничий персонал,  з них: | 460 | 99,05 | 463 | 99,08 | 480 | 99,10 |
| 2.1. | - керівники | 9 | 1,95 | 8 | 1,72 | 10 | 2,08 |
| 2.2. | - спеціалісти | 34 | 7,49 | 33 | 8,79 | 35 | 8,07 |
| 2.3. | - службовці | 99 | 21,46 | 105 | 20,75 | 111 | 21,59 |
| 2.4. | - робітники  з них: | 318 | 67,94 | 321 | 64,50 | 329 | 66,15 |
| 3.1. | - основні | 298 | 61,29 | 306 | 59,76 | 313 | 61,75 |
| 3.2. | - допоміжні | 20 | 6,75 | 15 | 4,73 | 16 | 5,40 |
| 4. | Непромисловий персонал | 8 | 0,95 | 8 | 0,92 | 9 | 0,90 |

*Джерело: розроблено автором на основі статуту КП МА «Київ» (Жуляни) [27]*

З таблиці 2.5 можна побачити, що середньооблікова чисельність персоналу протягом останніх трьох років змінювалась на надто сильно. В основному питома вага працівників різної категорії відрізнялась на 1-5%, що є досить малим показником. На підприємстві основну долю становлять робітники – в межах 66-67% в залежності від років; також на підприємстві є досить багато службовців – близько 21%, що насамперед зумовлено діяльністю КП МА «Київ» (Жуляни); частка спеціалістів – 7-8%; керівники на підприємстві становлять всього – 2% від загальної кількості.

Проаналізуємо динаміку чисельності та структури персоналу КП МА «Київ» (Жуляни) за статтю, дані наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка чисельності та структура персоналу

КП МА «Київ» (Жуляни)за статтю

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2016 р. | | 2017 р. | | 2018 р. | |
| осіб | питома вага, % | осіб | питома вага, % | осіб | питома вага, % | |
| Всього працівників | 468 | 100,00 | 471 | 100,00 | 489 | 100,00 | |
| з них:  - жінки | 90 | 19,23 | 101 | 21,44 | 98 | 20,04 | |
| - чоловіки | 378 | 80,77 | 370 | 78,56 | 390 | 79,96 | |

*Джерело: розроблено автором на основі [27]*

Дані у таблиці 2.6 дають нам підстави зробити такі висновки: переважна кількість працівників КП МА «Київ» (Жуляни) – це чоловіки, що напряму пов’язано зі специфікою діяльності; їх питома вага коливається в межах 78-80% від загальної.

Також, одним з важливих компонентів для психіко-фізіологічної складової трудового потенціалу кожної людини, є її вікові характеристики. Вони мають прямий вплив на рівень працездатності, інтенсивності та продуктивності праці. Вікову структуру будь-якого підприємства характеризують часткою людей відповідного віку до загальної чисельності персоналу підприємства.

Важливим компонентом психофізіологічної складової трудового потенціалу людини є його вікові характеристики, які впливають на рівень працездатності працівника, інтенсивність його праці, її продуктивність. Вікова структура персоналу характеризується часткою людей відповідного віку в загальній чисельності персоналу.

Вікова структура персоналу КП МА «Київ» (Жуляни) наведена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Вікова структура персоналу КП МА «Київ» (Жуляни)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2016 р. | | 2017 р. | | 2018 р. | |
| к-ть  осіб | % | к-ть  осіб | % | к-ть  осіб | % |
| Всього працівників | 468 | 100 | 471 | 100 | 489 | 100 |
| з них:  - до 30 років | 170 | 36,32 | 172 | 36,51 | 165 | 33,74 |
| - 31-45 років | 257 | 54,91 | 253 | 53,271 | 291 | 59,50 |
| - 46-55 років | 36 | 7,69 | 39 | 8,29 | 30 | 6,13 |
| - старші 56 років | 5 | 1,06 | 7 | 1,48 | 3 | 0,61 |

*Джерело: розроблено автором на основі [27]*

З таблиці 2,7 можемо зробити висновки, що більша частина працівників підприємства є особи віком до 45 років. Число співробітників віком до 30 років, питома вага яких знаходиться в межах 33-36%, у 2016 році становила 170 осіб, в 2017 році – 172 особи, а в 2018 становила 165 осіб, отже різких змін в даному діапазоні не спостерігається. Число співробітників віком 31-45 років, що складають більше половини всього складу підприємства – 53-59%, у 2017 році практично не збільшилася, якщо порівнювати з 2016 роком, але вже в 2018 році становила на 15% більше ніж за попередній 2017рік. Число співробітників віком 46-55 років, питома вага – в межах 6-8%, у 2016 році становила 36 осіб, у 2017 році – 39 осіб, а в 2018 році їх кількість зменшилася в порівняні з 2017 роком на 20% і становила 30 особи. Число співробітників КП МА «Київ» (Жуляни) старше 56 років в 2018 році становлять всього 1% від загальної кількості, та суттєвих змін не показує.

Зміни у віковій структурі персоналу КП МА «Київ» (Жуляни) зумовлені насамперед великою кількістю найманням нових працівників, а також переходом окремих співробітників в іншу групу. Також можемо констатувати той факт, що загальний середній вік усіх співробітників КП МА «Київ» (Жуляни) поступово зменшується, що являється позитивною характеристикою.

На рисунку 2.6 представлена структура персоналу підприємства за віком у 2018 році.

Рис. 2.6. Структура персоналу КП МА «Київ» (Жуляни) за віком

у 2018 році, %

*Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.7*

Підприємство має змогу досягати найкращих результатів своєї діяльності тільки тоді, коли на ньому працює персонал з відповідними знаннями, навичками та вміннями. Освіта людини та його навчання – це ті головні характеристики які забезпечують максимальну професійність персоналу, та потребують постійного розвитку. Структура за освітнім півнем співробітників підприємства передбачає собою у розмежуванні між середньо-спеціальною, незакінченою вищою та середньою освітою.

Освітній рівень персоналу КП МА «Київ» (Жуляни) наведено у таблиці 2.8.

З даних таблиці 2.8 ми маємо, що у 2016 році вищу освіту мали 66,74%, у 2017 році – 68,39 , а у 2018 - 69,56%. Тобто спостерігається збільшення частки співробітників на підприємстві, хоч і збільшення не значні. Середню спеціальну і технічну освіту у 2016 році мали 29,48%, у 2017 році – 28,01%, а у 2018 - 27,69%, цей показник має тенденцію зменшення. Загальну середню освіту протягом 2016-2018 рр. мали близько 3-4% співробітників.

Таблиця 2.8

Динаміка чисельності та структура персоналу

КП МА «Київ» (Жуляни) за освітою

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Показники | 2016 р. | | 2017 р. | | 2018 р. | |
| осіб | питома вага, % | осіб | питома вага, % | осіб | питома вага, % |
| 1. | Всього працівників | 468 | 100,00 | 471 | 100,00 | 489 | 100,00 |
| 2. | з них:  - з вищою освітою | 312 | 66,74 | 322 | 68,39 | 340 | 69,56 |
| 3. | - з середньою спеціальною і технічною | 138 | 29,48 | 132 | 28,01 | 130 | 27,69 |
| 4. | - з середньою загальною освітою | 18 | 3,92 | 17 | 3,60 | 17 | 3,26 |

*Джерело: розроблено автором на основі [ ]*

Стаж і досвід роботи – це ті якісні характеристики, що здобуваються впродовж тривалого часу і швидко вплинути на їх зміну в короткотерміновому періоді не можливо. Дана категорія персоналу може потребувати підвищення кваліфікації на спеціальних курсах з метою забезпечення високої якості робочої сили та її конкурентоспроможності.

На основі даних, наведених в таблиці 2.9, доцільно провести аналіз структури працівників підприємства за стажем роботи.

Таблиця 2.9

Структура персоналу КП МА «Київ» (Жуляни) за стажем роботи

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Показники | 2016 р. | | 2017 р. | | 2018 р. | |
| к-ть осіб | % | к-ть осіб | % | к-ть осіб | % |
| 1. | Всього працівників | 468 | 100 | 471 | 100 | 489 | 100 |
| 2. | з них:  1-5 років | 156 | 33,65 | 164 | 34,81 | 177 | 36,19 |
| 3. | 6-10 років | 211 | 45,96 | 212 | 45,01 | 214 | 43,76 |
| 4. | 11-20 років | 70 | 15,49 | 66 | 14,01 | 63 | 12,88 |
| 5. | більше 20 років | 31 | 6,60 | 29 | 6,17 | 35 | 7,15 |

*Джерело: розроблено автором на основі [27]*

З табл. 2.9 прослідковуємо збільшення працівників, що пропрацювали 1-5 років, їхня частка становила: у 2016 році – 33,65%, у 2017 році – 34,81%, а у 2018 році 36,19%, і у порівняні 2018 року з 2016 роком їх чисельність зросла на 13,4%. Основну частку складають співробітники, що пропрацювали 6-10 років: у 2016 році – 45,96%, у 2017 році – 45,01%, а у 2018 році 43,76%, ця категорія має тенденцію зменшення у відсотковому співвідношенні до загальної кількості, проте у порівняні 2018 року з 2016 роком їх загальна чисельність збільшилась на 1,5%. Крім того, частка і кількість працівників зі стажем роботи 11-20 років має тенденцію плавного зменшення протягом досліджуваного періоду, так: у 2016 році їх частка становила 15,49%, у 2017 році – 14,01%, а у 2018 році 12,88%, та в 2018 року з 2016 роком чисельність зменшується на 9,0%. Більше 20 років на підприємстві працює: : у 2016 році – 6,60%, у 2017 році – 6,17%, а у 2018 році 7,15%, тобто як бачимо їх кількість збільшується на 13,20% у порівнянні 2018 року з 2016 роком.

Отже, можна зробити висновок, що персонал підприємства постійно рухається, це насамперед зумовлено через те що відбувається найм новий людей, та звільнення інших.

Наступним кроком для дослідження динаміки чисельності і складу співробітників персоналу є аналіз руху персоналу, що представляє собою вивчення всіх процесів, які пов’язані з прийомом нових працівників на підприємство та звільнення вже існуючих працівників.

Аналіз руху персоналу КП МА «Київ» (Жуляни) 2016-2018 рр. наведений у таблиці 2.10.

На основі даних з таблиці 2.10 можна зробити наступні висновки - на КП МА «Київ» (Жуляни)» за 2016-2018рр. спостерігається висока тенденція зростання чисельності звільнених та прийнятих на роботу працівників. За період з 2016 – 2018 роки коефіцієнт оновлення кадрів зріс у два рази, з 10,8% до 23,1%.

Таблиця 2.10

Рух персоналу КП МА «Київ» (Жуляни)» за 2016-2018 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показники | 2016 | 2017 | 2018 | Відхилення 2018 / 2016 | |
| +(-) | % |
| 1 | Середньооблікова чисельність працюючих | 468 | 471 | 489 | 21 | 104,48 |
| 2 | Кількість прийнятих працівників, чол. | 51 | 88 | 113 | 62 | 221,56 |
| 3 | Кількість звільнених працівників,чол. | 48 | 71 | 98 | 50 | 204,16 |
| 4 | Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік, чол. | 99 | 159 | 211 | 112 | 213,13 |
| 5 | Коефіцієнт оновлення, % | 10,8 | 18,6 | 23,1 | 12,8 | х |
| 6 | Загальний коефіцієнт плинності, % | 10,2 | 15,0 | 20,0 | 9,8 | х |

*Джерело: розроблено автором на основі [27]*

Існування фактів звільнення (за різних причин) та прийняття на роботу працівників на КП МА «Київ» (Жуляни)» за період 2016 - 2018рр. потребує проведення більш детального аналізу процесу плинності. Поняття плинність персоналу означає звільнення працівників за особистим бажанням і у зв'язку з порушенням трудової дисципліни. Цей показник показує динаміку надмірного руху персоналу підприємства, в результаті чого підприємство може відбутися суттєвими втратами, тому цей показник є своєрідним індикатором кадрової безпеки підприємства. Іншими словами, для КП МА «Київ» (Жуляни)» характерно зростання показника плинності персоналу (рис.2.7).

За період 2016-2018 рр. плинність персоналу збільшилася у два рази, якщо у 2016р цей коефіцієнт був 10,2%, то вже у 2018 році він становить 20,0% Нормативно припустимим значенням плинності для даного виду підприємств є загальний коефіцієнт плинності кадрів в межах 5-7 %. Відповідно, зростання рівня плинності до значення 20% є негативною тенденцією, адже може вказувати на наявні проблеми системи управління персоналом, а саме: про невдоволеність працівників своєю роботою. В контексті цього требі знов таки з акцентувати увагу на необхідності більш ретельної організації підбору кадрів на підприємстві та розробити додаткові стимули до більш ефективної праці.

Рис. 2.7. Динаміка показника плинності персоналу КП МА «Київ» (Жуляни)» 2016-2018

*Джерело: складено на основі даних таблиці 2.10*

Протягом вибраного періоду, що підлягав дослідження, в загальній сумі сукупних витрат найбільшу частку (понад 50%) становить собівартість реалізованих послуг (товарів, робіт), а саме: в 2014 році - 46 220,0 тис. грн (або 60,5%), в 2015 році - 61 494,0 тис. грн (50,3%), в 2016 році - 60 096,0 тис. грн (43,5%), в 2017 році - 88 996,0 тис. грн(55,3%), в 2018 році – 131 223,0 тис. грн(65,4%).

Як видно з діаграми на рисунку 2.8, собівартість послуг в досліджуваному періоді змінювалась під впливом різних факторів нерівномірно: в 2015 році порівняно з 2014 зросла на 33%, в 2016 в порівнянні з 2015 - зменшилась на 3%, в 2017 році проти річного показника 2016 - зросла на 48,3%, в 2018 році проти річного показника 2017 - зросла на 47,2%.

Рис. 2.8. Собівартість реалізації послуг основної діяльності Кп МА "Київ" (Жуляни) за 2014 – 2018 роки

*Джерело:складено автором*

Дослідженням складових собівартості протягом 2014 – 2018 років встановлено, що в структурі собівартості найбільшу питому вагу складають витрати на оплату праці з нарахуваннями: в 2014 році - 22 990 тис. грн або 50%, в 2015 - 32 394,0 тис. грн або 53%, у 2016 році – 38479,0 тис. грн або 61,2%, у 2017 році – 62 738,0 тис. грн або 67,4%, 2018 році – 84 035,0 тис. грн або 73%.

З огляду на вагомість витрат на оплату праці досліджено її структуру та з’ясовано наступне. За даними «Звіту з праці» (Додаток 6-8) кількість працюючих на КП МА «Київ» (Жуляни) змінювалась: в 2014 році середньооблікова кількість штатних працівників становила 473 особи, в 2015 році - 477 осіб, в 2016 році - 468 осіб, в 2017 році - 471 осіб, в 2018 році – 489 осіб.

Слід зазначити, що на підприємстві існує практика, при наявності вакантних посад, встановлювати надбавки та доплати штатним працівникам за суміщення посад, за виконання обов’язків тимчасово відсутніх працівників, що передбачено колективним договором та оформлено відповідними наказами по підприємству.

Середньомісячна заробітна плата на КП МА «Київ» (Жуляни) складає: в 2014 році - 3 953,7 грн., в 2015 році - 5 310,5 грн., в 2016 році - 6 509,1 грн., в 2017 році - 10 270,0 грн., в 2018 році – 13 266,2 грн. Динаміка середньої заробітної плати в КП МА «Київ» (Жуляни) зображена на рис(2.9):

Рис. 2.9. Динаміка середньої заробітної плати в КП МА «Київ» (Жуляни)

*Джерело: складено автором*

За даними Державної Служби статистики України середня заробітна плата в галузі авіаційного транспорту в 2014 році склала 11 975,8 грн, в 2015 році - 18 552,1 грн, в 2016 році - 24 447,7 грн, в 2017 року - 30 483,4 грн, в 2018 році 33 287,6 гривень. Порівняльна характеристика середньої заробітної плати в КП МА «Київ» (Жуляни) та середньої заробітної плати в галузі авіаційного транспорту в Україні за період з 01.01.2014 по 30.12.18р наведено на рис. 2.10:

Рис. 2.10. Порівняльна характеристика середньої заробітної плати в КП МА «Київ» (Жуляни) та середньої заробітної плати в галузі авіаційного транспорту в Україні за період з 01.01.2014 по 30.12.18 рр.

*Джерело: складено автором на основі [6],рис.2.8*

Таким чином, середня заробітна плата одного штатного працівника КП МА «Київ» (Жуляни) протягом всього досліджуваного періоду значно відрізнялась від середньомісячної заробітної плати на 1-го працюючого в галузі авіаційного транспорту по Україні за даними офіційних статистичних спостережень.

Також систематичне збільшення заробітної плати забезпечено щорічним підвищення продуктивність праці на Підприємстві. Так, якщо у 2014 році кожний працівник обслуговував у середньому 2408 пасажирів, то у 2018 році – вже 5725 пасажирів. За 2018 рік Міжнародний аеропорт «Київ» обслужив 2 млн. 812 тис. 300 пасажирів, що на 51,9% більше, ніж у 2017 році, та на 148% ніж за 2016 рік.

Потрібно добавити, що заробітна плата працівникам підприємства нараховується за фактично відпрацьований час на підставі табелів обліку робочого часу згідно з наказами, встановленими окладами, доплатами, надбавками, які підписуються особами, відповідними за їх складання, та затверджуються начальниками відповідних підрозділів

З метою поліпшення виконання виробничих завдань, організації праці і росту продуктивності праці, що сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства, виконанню договірних зобов’язань іншим підприємствам-замовникам та з метою соціального захисту працівників Комунального підприємства міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни) на підприємстві діє Положення про преміювання працівників із фонду оплати праці.

Виплата премії працівникам підприємства становить в межах 5-30% від посадового окладу та проводиться при виконанні певних показників[27]:

* плану з доходів;
* плану з продуктивності праці підприємства;
* в сукупності за попередній період з початку року за умови: наявності прибутку;
* відсутності обґрунтованих скарг.

Крім того КП МА «Київ» (Жуляни) також має в своєму складі зовнішніх сумісників. Водночас сумісництво — це виконання працівником, окрім основної своєї роботи, іншої регулярної оплачуваної роботи на умовах трудового договору у вільний від основної роботи час на тому самому чи іншому підприємстві (установі, організації) або в громадянина. Через що працівник не може виконувати в один і той самий час роботу як за основним місцем роботи, так і за місцем роботи за сумісництвом [9].

Середньооблікова чисельність зовнішніх сумісників на підприємстві становила: у 2016 році – 93, у 2017 році -97 та у 2018 році - 104 особи . При цьому, інформації щодо основного місця роботи вказаних зовнішних сумісників та кількість відпрацьованих годин на КП МА «Київ» (Жуляни) не відомо.

З результатів аудиторського звіту Північного офісу Держаудитслужби [9] встановлено факти одночасного нарахування та сплати КП МА «Київ» (Жуляни) та ТОВ «МАСТЕР-АВІА» доходів на користь одних і тих же фізичних осіб.

Слід зазначити, що однією з умов Договору № 240-2011, яким передано в орендне користування Товариству «Мастер-Авіа» комплекс будівель і споруд gідприємства, передбачено, що орендар зобов’язаний працевлаштувати працівників КП МА «Київ» (Жуляни) (за їх згодою), які задіяні в виробничому процесі у приміщеннях будівель, спорудах та обладнані, що підлягають передачі в оренду [9].

Також в цьому звіті є інформація щодо кількості фізичних осіб, яким нараховано та виплачено дохід з двох джерел у розрізі кожного кварталу відповідного року. І ця кількість осіб становить: у 2016 році – 173, у 2017 році – 182, у 2018 році – 195. Проаналізувавши даний звіт можу зробити висновки що більше половини кількості фізичних осіб, яким одночасно нараховано дохід з двох джерел, є працівниками, основним місцем роботи яких КП МА «Київ» (Жуляни) та за сумісництвом - ТОВ «МАСТЕР-АВІА».

Відповідно до проведеного аудиту загальна сума нарахованого та виплаченого доходу за 2016 – 2018 роки у КП МА «Київ» (Жуляни) по вказаним податковим номерам становить 52 335 658,33 грн (в т.ч. по зовнішнім сумісникам - 6 534 432,65 грн)[9].

Підбиваючи підсумки, можна сказати що на КП МА «Київ» (Жуляни) лінійно-функціональна структура управління, вона характеризується розподілом повноважень за функціями управління на підприємстві і прийняття рішень по вертикалі, де в зосереджений управлінський персонал. Також, за 2016-2018рр. спостерігається висока тенденція зростання чисельності звільнених та прийнятих на роботу працівників. За період з 2016 – 2018 роки коефіцієнт оновлення кадрів зріс у два рази, з 10,8% до 23,1%.

## **2.3. Оцінка ефективності управління персоналом КП МА «Київ» (Жуляни)**

Ефективність управління персоналом у КП МА «Київ» (Жуляни) напряму залежить від використання трудових ресурсів даного підприємства і визначається передусім продуктивністю праці, рентабельністю витрат на персонал і часткою витрат на персонал у вартості продукції.

Тому, для оцінки персоналу КП МА «Київ» (Жуляни) за 2016-2018 рр. необхідно, також, обчислити та проаналізувати показники ефективності роботи з персоналом. У таблиці 2.11 наведено ефективність використання персоналу КП МА «Київ» (Жуляни) за 2016-2018 рр.

Таблиця 2.11

Ефективність використання персоналу

КП МА «Київ» (Жуляни) за 2016-2018 роки.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | Відхилення  до 2016р | |
| 2016 | 2017 | 2018 | +/- | % |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 468 | 471 | 489 | 21 | 104,48 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн. | 127 824 | 178 815 | 236 170 | 108 346 | 185,82 |
| Продуктивність праці, тис. грн. | 273,12 | 377,91 | 482,61 | 209,49 | 176,55 |
| Темпи росту продуктивність праці,% | - | 138,09 | 127,85 | - | - |

*Джерело: складено автором*

Таким чином, середньооблікова чисельність працівників в 2018 році порівняно з 2016 роком зросла на 4,48%, що є не великим показником зважаючи на дохід від реалізації продукції на 85,82%. Основною причиною приймання на роботу нових людей стало розширення обсягів діяльності підприємства. Саме по собі збільшення питомої ваги персоналу на КП МА «Київ» (Жуляни) 2016-2018рр. не може бути оцінено як позитивне (про що свідчать основні показники діяльності за 2018 рік), однак при внесенні відповідних змін і чіткому регулюванні збоку апарату управління можливе подальше нарощування обсягів діяльності підприємства.

На підставі даних таблиці 2.11, виходить, що середньооблікова чисельність працівників у 2018 збільшилась на 21 осіб (4,48%), порівнюючи з 2016 роком, також збільшився показник обсягу реалізованої продукції на 108 346тис. грн., ці тенденції позитивно вплинули на продуктивність праці, яка відзначається значним збільшенням на 209,49 тис.грн (76,55%) у 2018 році у співставленні з 2016 р. (рис.2.11).

Рис.2.11. Продуктивність праці КП МА «Київ» (Жуляни)

за 2016-2018 рр.

*Джерело: складено автором за таб. 2.11*

Загальна ефективність витрат на персонал (у відсотках) визначається як співвідношення результату діяльності за певний період до витрат на оплату праці персоналу. Розрахунок ефективності витрат на персонал здійснюється за формулою[33]:

(2.1.)

де ЧД - чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.;

ВОП - витрати на оплату праці, тис. грн.

Аналіз ефективності витрат персоналу КП МА «Київ» (Жуляни) за 2016 2018 рр. наведений у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Ефективність витрат на персонал КП МА «Київ» (Жуляни)

за 2016-2018 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показники | 2016р. | 2017р. | 2018р. | Відхилення 2018р. до 2016 р, | |
|  |  |  |  |  | +(-) | % |
| 1 | Чистий дохід, тис. грн. | 127 824 | 178 815 | 236 170 | 108 346 | 185,82 |
| 2 | Витрати на оплату праці, тис. грн | 38 479 | 62 738 | 84 035 | 45 556 | 221,05 |
| 3 | Ефективність витрат на персонал, грн. | 3,34 | 2,87 | 2,80 | -0,54 | 83,83 |

*Джерело: розроблено автором*

У 2018 році спостерігається тенденція зменшення коефіцієнту ефективності витрат на персонал порівняно з попередніми роками і складає 2,80 грн., тобто 1 грн., витрачена на оплату праці персоналу принесла підприємству 2,80 грн. доходу. У 2016 році цей показник був більшим і становить 3,34 грн., тобто 1 грн., витрачена на оплату праці персоналу принесла підприємству 3,34 грн. доходу.

В даному випадку слід більше уваги приділити самому процесу найму спеціалістів, які б за своїми професійними характеристиками відповідали б потребам підприємства, а також розробці та вживанню заходів по підвищенню матеріальної та нематеріальної зацікавленості працюючих залишатися на підприємстві.

Також, за даними аудиторського звіту Північного офісу Держаудитслужби було встановлено що періоду нараховувалась та виплачувалась доплата за класність деяким водіям автотранспортних засобів в завищеному розмірі, внаслідок присвоєння відповідного класу з недотриманням кваліфікаційних вимог в частині наявності дозволу на керування транспортних засобів відповідних категорій. Так водіям автотранспортних засобів служби спецтранспорту присвоювали І клас кваліфікації і призначали доплату в розмірі 25% від посадового окладу, тоді як відповідно до посвідчень водіїв вони не мали дозвіл керування транспортними засобами[9]

Факти наявності присвоєння відповідного класу з недотриманням кваліфікаційних вимог водіям автотранспортних засобів служби спецтранспорту свідчить про те що в даній системі управління персоналом присутні порушення норм чинного законодавства, та про безвідповідальне ставлення до дотримання даних норм.

Отже, аналіз ефективності витрат на персонал КП МА «Київ» (Жуляни) за 2016-2018 рр. показав, що витрати на персонал не є цілком доцільними, підприємство отримує дохід, і з кожним роком дохід збільшується, проте це результат скоріш за все інших чинників, а не ефективної роботи всієї системи управління персоналом.

**Висновки до розділу 2**

Комунальне підприємство Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни) входить до п’ятірки основних аеропортів України, які забезпечують обслуговування 96% загального обсягу пасажирських повітряних перевезень в Україні, та займає друге місце за обсягами пасажирських перевезень після Міжнародного аеропорту «Бориспіль» на ринку пасажирських авіаперевезень України.

На основі проведеного аналізу фінансово-економічного стану КП МА «Київ» (Жуляни) за 2014-2018 рр. можемо зробити висновок, що за аналізований період прослідковується тенденція до збільшення отриманих доходів, і в нього є достатньо ресурсів для забезпечення стабільної та безперебійної роботи на ринку.

Також підсумовуючи, можна сказати що на КП МА «Київ» (Жуляни) лінійно-функціональна структура управління, вона характеризується розподілом повноважень за функціями управління на підприємстві і прийняття рішень по вертикалі, де в зосереджений управлінський персонал. Також, за 2016-2018рр. спостерігається висока тенденція зростання чисельності звільнених та прийнятих на роботу працівників. За період з 2016 – 2018 роки коефіцієнт оновлення кадрів зріс у два рази, з 10,8% до 23,1%.

За результатами проведеного дослідження у 2018 році спостерігається тенденція зменшення коефіцієнту ефективності витрат на персонал порівняно з попередніми роками.

# **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КП МА «КИЇВ» (ЖУЛЯНИ)**

## **3.1. Напрями підвищення ефективності управління персоналом**

Продуктивність діяльності системи управління працівниками напряму залежна від упорядкованості її складових та їх взаємодії з метою забезпечення постійного розвитку підприємства. Взаємозв’язок елементів для створення інтегрованого ефекту створюється через ряд дій, обов’язково зберігаючи порядок і розвиток, а саме через механізм управління працівниками. Дієвість системи управління характеризується не самою структурою, а існуючим в ній механізмом.

Політика кадрів установи має забезпечувати: якісний штаб працівників і його кількість, інформування системи керування персоналом, діагностика людських ресурсів, аналіз впорядкування відносин між працівниками, створення стабільного колективу, формування кар’єрного росту персоналу, адаптація новоспечених працівників, як професійна, так і психологічна, створення резерву кадрів, врегулювання конфліктів і, останнє, маркетинг персоналу.

В сьогоднішніх умовах, удосконалення керування персоналом - є необхідністю. Зазначимо, що варто розробити заходи спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом на двох рівнях, а саме, міжорганізаційному та внутрішньо організаційному.

Щодо міжорганізаційного рівня, потрібно зазначити, що розвиток людського потенціалу вимагає організації і співробітництва в умовах ринку. Тому, міжорганізаційні зв'язки допомагають поєднати інтелектуальні ресурси організацій для запровадження різних інновацій у їхню роботу.

Керівники і менеджери мають розуміти всі недоліки традиційної схеми управління персоналом і необхідність створення нової, сучасної системи керівництва. Це забезпечить соціальне партнерство працівників, узгодить інтереси, як кожного працівника, так в робочих груп. Роль системи персоналу в апараті управління швидко росте. Таким чином, під час становлення ринкової економіки в країні виникає потреба в підборі, навчанні, постійному підвищенню кваліфікації та незалежній оцінці працівників.

Найбільш зростає значення кадрових служб для набору випускників навчальних закладів, які мають знання в таких напрямках, як: менеджмент, маркетинг, ціноутворення і т.п. Також, необхідно систематично підвищувати рівень кваліфікації, працівників апарату управління, так і працівників оперативної діяльності.

Структура управління працівниками авіаційних підприємств має формуватися на основі сучасних методів та принципів, які допоможуть досягати цілей у межах ринків та прихильності робочих високого рівня. Робота з персоналом, що відповідає концепції є найефективнішою системою управління.

В зв’язку з цим, було проведено діагностику системи управління робочими кадрами на КП МА «Київ» (Жуляни) з ціллю вдосконалення діючої на даний момент системи. В процесі була отримана повна картина існуючої системи управління та установлено її слабкі сторони, такі як:

* висока плинність кадрів на КП МА «Київ» (Жуляни), тобто недосканала організація підбору кадрів та внітрішня корпоративна культура.
* низька відповідальність керевництва за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.
* порушення норм чинного законодавства щодо присвоєння кваліфікаційного рівня деяким працівникам.

На основі проведеного аналізу, запропоновано заходи удосконалення системи управління персоналом на КП МА «Київ» (Жуляни) (табл.3.1)

Таблиця 3.1.

Заходи удосконалення системи управління персоналом на

КП МА «Київ» (Жуляни)

|  |  |
| --- | --- |
| Напрями | Засоби |
| Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу | Удосконалення системи навчання  Розробка тренінгів |
| Дотримання кваліфікаційних вимог  до персоналу | Забезпечення правильної оцінці кваліфікації кадрів підприємства |
| Удосконалення організації підбору кадрів та організаційної культури  персоналу | Забезпечення якісного набору висококваліфікованого персоналу, що володіє високим потенціалом  Розробка та реалізація « Програма корпоративної культури» |

*Джерело: розроблено автором*

Опираючись на ту інформацію, що в складі КП МА «Київ» (Жуляни) є близько 100-110 працівників, основним місцем роботи яких є саме КП МА «Київ» (Жуляни), і той факт що вони мають додаткові нарахування з іншого підприємства (ТОВ «МАСТЕР-АВІА»), тобто працюють за сумісництвом на ньому, потрібне проведення досконалого аналізу щодо цих працівників.

Отже, з метою підвищення ефективності системи управління персоналом на КП МА «Київ» (Жуляни) запропоновано: вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу; удосконалення організації підбору кадрів та організаційної культури персоналу.

## **3.2. Удосконалення системи управління персоналу КП МА «Київ» (Жуляни)**

Для продуктивного використання персоналу КП МА «Київ» (Жуляни) потрібно вдосконалити вже існуючу організаційну структуру. Є пропозиція внести незначні зміни у роботу відділу кадрів та організувати новий, більш сучасний відділ по управлінню персоналом. Важливим моментом в процесі керівництва персоналом є наймання працівників. Саме від того, наскільки ретельно проведений набір, залежить вся послідуюча діяльність процесу управління кадрами. Саме тому, керівництву варто проводити вище згадану процедуру максимально відповідально і професійно, щоб уникнути виникнення додаткових проблем.

Серед вітчизняних лінійних керівників вважається, що всіма операціями, які стосуються наймання персоналу є завданням (функцією) відділу кадрів підприємства. Проте, я вважаю що дана думка є в неповній мірі помилковою. Через те, що керуванням людськими ресурсами безпосередньо здійснює не менеджер по персоналу, а саме лінійний керівник. Також, саме лінійний менеджер в повному обсязі знає поточну ситуацію в межах його підрозділу, та має певні плани, щодо його розвитку, тому має всі можливості для того, щоб в майбутньому передбачити потребу в людських ресурсах. Тільки лінійний керівник має конкретні побажання щодо кандидатури на певну посаду, що в свою чергу в майбутньому призведе до швидкої адаптації нового співробітника підприємства. Зважаючи на всі вищезгадані ствердження, вважаю, що саме лінійний керівник має займати головну роль у найманні співробітників до себе у відділ підрозділ.

Наймання персоналу – це певна угода між двома сторонами, в якій кожна з сторін прагне як найвигідніше для себе укласти її. Роботодавець прагне віднайти на потрібну вакансію найбільш кваліфікованого працівника, для того щоб він найефективніше виконував поставлені завдання. Працівник в свою чергу хоче отримати ту роботу, яка цікавить його в більшій мірі його потребами та інтересами (здебільшого матеріальними), також щоб вона відповідала його вмінням та здібностям.

Іншими словами, наймання персоналу на роботу — це певна процедура, що складеться з ряду дій, які здійснює організація для залучення кандидатів з якостями та вміннями, які насамперед потрібні для найкращих результатів (рис. 3.1).

Планування

потреби в

персоналі

Набір (залучення) персоналу

Кандидатів на вакантну посаду

Відбору працівників

Обговорення і оформлення трудового контракту

забезпечує

Рис. 3.1. Схема наймання персоналу

*Джерело: розроблено автором [28]*

Практика і політика, що використовується у найманні нових співробітників залежить від самого підприємства, а точніше від її стратегії розвитку та існуючих принципів. Наприклад якщо розглядати американські фірми, то в них прийнятий принцип : «Людина для робочого місця», тобто американські підприємства підбирають нових співробітників виходячи з наперед зіставлених вимог щодо певної посади. Інший принцип існує у японських підприємствах: там до людини приспособлюють її робоче місце.

Аналізуючи два різні підходи можна визначити наступне: американські підприємства надають більшої уваги на особисті характеристики людини (знання, досвід, потенціал); японські підприємства в свою чергу особистим характеристикам людини майже не надає значення, на їхню думку кар’єра кожної людини починається з першого робочого місця і вже в подальшому відбувається набування тих навичок, що потрібні саме на цьому робочому місці. Тобто як бачимо, це два зовсім протилежні бачення [20].

Якщо проаналізувати вітчизняну практику, то можна підсумувати що перевагу віддають принципу «Людина для робочого місця», іншими словами здійснюють відбір працівника у відповідності для посадових обов’язків, видів робіт, які передбачає певне робоче місце.

Необхідність підприємства у кваліфікованому персоналі задовольняється в процесі наймання нових працівників для зайняття вакантних посад. Процес наймання персоналу у підприємство зображено на рис. 3.2.

Визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду

Наймання персоналу

Наймання персоналу

Аналіз змісту роботи

Прийняття рішення щодо мотивації і перспектив

кар’єрного зростання

Вибір джерел залучення персоналу

Здійснення практичних дій щодо залучення персоналу

Рис. 3.2. Процес наймання персоналу

*Джерело: розроблено автором, проаналізувавши [20]*

Стратегія наймання персоналу на вакантні посади, обов’язково має відповідати двом пунктам: загальній стратегії розвитку підприємства та кадровій стратегії.

Наступним етапом наймання нового персоналу є визначення вимог, яким повинен відповідати кандидат. При визначенні вимог, користуються такими характеристиками [1]:

* фізичні дані: ріст; здоров’я; еталон зовнішності, необхідний для успішної діяльності; мовні характеристики кандидата; вікові обмеження; стать;
* кваліфікація: освіта (рівень); необхідна професійна підготовка; необхідна кваліфікація; досвід попередньої роботи (рівень, тривалість роботи на посадах) та її види (наприклад, технічна, управлінська); інші необхідні навички і знання;
* інтелект: потрібен певний рівень розумових здібностей, інтелекту;
* здатності (необхідні для того, щоб оптимально виконувати роботу): технічні, спритність рук, вербальні, математичні, уміння спілкуватися, аналітичні навички, художні, креативність;
* інтереси: рішення інтелектуальних проблем, практичні/ конструктивні інтереси, суспільні, художні;
* характер: для успіху претендентам потрібні певні риси характеру, вони повинні вміти: працювати з іншими людьми, впливати на інших людей, покладатися на себе, одержувати задоволення від напруженої роботи;
* мотивація: гроші, безпека, престиж, належність до підприємства, влада, майстерність, рішення проблем;
* умови (що вимагає дана робота): проживання у певному районі, можливості поїздок, здатності довго працювати, певний сімейний стан;

Наступним етапом процесу наймання нового персоналу вважається підбір джерела набору персоналу, тобто де знайти потрібну людину, яка б відповідала всі вимогам, що наведені вище. В такому випадку виділяють такі джерела: внутрішні – ті, що стосуються меж даного підприємства; зовнішні – які існують вже за межами підприємства. Проте в даних джерелах існують свої характерні переваги та недоліки (рис. 3.3).

До внутрішніх джерел набору персоналу відносять[1]: працівників підприємства; друзів, знайомих і родичів працівників підприємства; колишніх працівників підприємства; колишніх кандидатів на вакантні посади.

До зовнішніх джерел набору персоналу у відповідно відносять [1]: освітні організації; Інтернет; професійні клуби та асоціації; засоби масової інформації (ЗМІ); агенти-розповсюджувачі; неформальні канали; рекрутингові біржі праці; агентства з працевлаштування; агентства переманювання працівників.

Рис. 3.3. Переваги і недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу

Переваги

Недоліки

• утворення поняття «просування»;

• можливість кращої оцінки;

• порівняно невеликі витрати;

• мотивування працівників;

• менше затрат на адаптацію;

• піднесення морально-психологічного клімату в колективі;

• досягнення більшої відданості працівників підприємству.

• поява небажаних неформальних зв’язків у підприємстві;

• необхідність розробки комплексної програми розвитку персоналу;

• додаткові витрати на перенавчання;

• обмеження залучення нових працівників з власними поглядами, навичками і досвідом роботи.

Внутрішні джерела

• широкі можливості вибору кандидатів;

• зниження витрат на навчання;

• відсутність небажаних неформальних зв’язків у підприємстві;

• впровадження нових ідей, форм і методів роботи.

• можливі великі витрати і конфлікти при перерозподілі посадових обов’язків;

• висока вірогідність несумісності працівників;

• психологічні проблеми для кандидатів, що працюють на підприємстві;

• тривалий період адаптації та витрати, пов’язані з нею;

• зниження мотивації персоналу підприємства.

Зовнішні джерела

*Джерело: розроблено автором на основі [1]*

Завершальний етап відбору персоналу, а саме, вирішальне рішення про наймання, приймається однією людиною або групою людей, які уповноважені приймати такі рішення. При прийнятті цього рішення аналізується вся інформація, отримана при проведені відбору та регламентується Положенням про наймання, яке повинно існувати на підприємстві.

Адаптація новоспечених робітників є продовженням наймання. Тому, якщо до цього процесу недостатньо уваги, то весь процес наймання і його результати можуть бути зведені нанівець.

Трудова адаптація - це процес двосторонній. З одного боку, нова робота - це свідомий вибір людини за який вона несе відповідальність. З другого боку, і роботодавець має деякі зобов’язання, беручи на роботу нового працівника. А саме, перспективи, професійний зріст, вчасну виплату заробітньої плати, і т.д. При цьому очікуючи від найманого працівника ефективного виконання своїх робочих обов’язків.

Цілями трудової адаптації нового персоналу є (рис.3.4) :

Зменшення стартових витрат

Цілі трудової адаптації

Зниження тривожності і невпевненості

у працівника

Скорочення плинності кадрів

Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників

Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в чеканнях

Рис.3.4. Цілі трудової адаптації

*Джерело: розроблено автором на основі [1]*

З метою підвищення прихильності співробітників підприємства до політики та діяльності загалом КП МА «Київ» (Жуляни), пропоную впровадити розробку «Програму корпоративної культури». Ця програма матиме на своїй меті три основні пункти:

* організаційна інтеграція (збільшення взаємозв’язків між всіма працівниками підприємства для більш узгоджених дій, підвищення міцності діагональних та вертикальних в’язків).
* Удосконалення соціально-психологічного клімату колективу підприємства (визначення єдності інтересів, та покращення взаємодопомоги в колективі).
* Зробити адаптацію нових співробітників як найбистріше, надавати необхідну допомогу всім новачкам, якнайшвидше освоїтись в колективі та в корпоративній культурі всього колективу.

Пропонується удосконалювати розвиток корпоративної культури шляхом впровадження програми, яка виступає «моральним контрактом» між організацією і співробітниками. Впроваджувана програма має бути розроблена на основі існуючих в корпоративній культурі КП МА «Київ» (Жуляни) цінностей і практики повсякденної діяльності персоналу. Програма буде містити цінності, норми, переконання, необхідні для формування і розвитку організаційної поведінки персоналу в КП МА «Київ» (Жуляни). Вона покликана встановити принципи, що визначаються ділової поведінкою працівників організації.

Вище керівництво КП МА «Київ» (Жуляни) переконане, що знання цих встановлених етичних норм і орієнтація на них є обов'язковою умовою спільної діяльності на благо організації і кожного працівника. Щоб програма стала діючою та реально працюючою, має бути дотримані вимоги до формулювання правил програми корпоративної культури, які полягають в наступному: трохи вище існуючої практики, орієнтують співробітників на щось більше, ніж поки прийнято, залишаючись посильними для виконання; відхилення від їх виконання будь-ким фактично наочно і легко оцінюється з боку оточуючих, тобто порушення правил відразу фіксується.

Коли правила освоюються на стільки, що переходять в норму, вони будуть вилучені з програми як вже не потрібні там, оскільки дотримуються в силу звички. Таким чином, пропонована програма у структуру персоналу КП МА «Київ» (Жуляни) буде важливим елементом корпоративної культури та механізмом регулювання організаційної поведінки персоналу, який дозволить працівникам швидше адаптуватися до умов організації. Положення, прописані в програмі, дотримання їх співробітниками, з часом перетворяться на звичку, і не будуть суперечити їхнім переконанням. Таким чином, розроблений план заходів дозволить впровадити кодекс корпоративної культури.

Таким чином, єдність колективу і керівництва, атмосфера довіри, комунікативна компетентність менеджерів, теплий психологічний клімат є нечисленними складовими, при яких навіть найскладніші проблеми можуть бути вирішені спільно.

Наступним етапом щодо підвищення конкурентоспроможності КП МА «Київ» (Жуляни) є розробка заходів щодо вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу .

Практично всі працівники, в тому числі висококваліфіковані та кваліфіковані, потребують навчання на певному етапі. Політику та процедури слід чітко повідомляти всім працівникам у процесі подання заявки на роботу, щоб усі перебували на одній хвилі. Система управління персоналом також відповідає за постійний розвиток співробітників. Це постійне навчання дозволяє нам підтримувати навички наших співробітників на сучасному рівні, саме тому вони приносять оригінальні та сучасні ідеї компанії.

Витрачати час на навчання своїх співробітників - це цінний вклад у майбутнє вашого бізнесу. Включаючи навчання в процес адаптації, ваші співробітники стають більш залученими і розуміють, як використовувати свої навички для максимальної користі вашої компанії[10].

Побудова системи навчання - процес трудомісткий насамперед через витрати, як тимчасові, так і фінансові. Саме тому всі працівники, в першу чергу керівники вищої і середньої ланки, повинні чітко розуміти цілі і завдання підготовки персоналу та усвідомлювати його значення у успішному функціонуванні компанії.

Розглянемо основні принципи побудови і впровадження системи навчання персоналу на КП МА «Київ» (Жуляни). Навчання, що проводилося раніше, було хаотичним і малоефективним, а учасники, як втім і внутрішні замовники, мали туманне уявлення про його цілі та кінцевому результаті. Для ефективного розвитку і функціонування підприємства обов’язковою умовою є постійне удосконалення знань, умінь і навичок працівників.

Відвідування навчальних курсів треба проводити із певною періодичністю згідно до заздалегідь розробленого плану розвитку персоналу. Підприємство, що дотримується такої стратегії, у майбутньому матиме змогу сформувати кваліфікований і досвідчений персонал, здатний адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Але щоб отримати максимальну віддачу від вкладення коштів у розвиток професійних компетенцій персоналу, треба спрямувати зусилля на створення цілісної системи корпоративного навчання. Створення вказаної системи можливо, якщо на підприємстві визначено довгострокові цілі та стратегію розвитку, описані необхідні компетенції персоналу, усвідомлена потреба в навчанні, а працівників визнано стратегічним ресурсом. Послідовно формується й розвивається корпоративна культура.

Підсумувавши все сказане в розділі 3.1, пропоную основною стратегією удосконалення системи розвитком персоналу підприємства вибрати створення онлайн платформи для розвитку персоналу. Для того щоб мінімізувати витрати, пропоную впровадити онлайн платформу, яка буде описана нижче. У КП МА «Київ»(Жуляни) уже існує така платформа, але вона є занадто застарілою. інформація на ній не оновлюється вже багато років. Майже ніхто не користується цією платформою, а багато нових співробітників навіть не знають що вона існує.

Хочу запропонувати створити повністю нову онлайн систему для розвитку персоналу, яка буде знаходитись на абсолютно новій новітній платформі і називатися «Staff Development Program of Airport Zhulyany» («SDPAZ»). Можливості цієї програми зображено на рис 3.5:

Можливості програми

Створювати і

імпортувати навчальний контент

Об’єктивно оцінювати персонал за результатами навчання

Формувати і розвивати базу знань

Використовавати

підготовлені інструменти комунікації

Дистанційно

керувати

процесом

навчання

Рис. 3.5. Можливості програми

*Джерело: розроблено автором*

Використовувати інструменти узагальненого і індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок застосовують формування опитуваннями за методикою 360, чек-листи і персональні, анонімні або оснащені відкритим доступом опитувальники, з тематичними, спеціальними або загальними питаннями. Далі більш детально хочу описати саме дану платформу, та те як вона буде функціонувати. «SDPAZ» буде мати три основні розділи (рис.3.6):

Дистанційне навчання

Оцінка персоналу

Навчальний центр

Рис. 3.6. Основні розділи «SDPAZ»

*Джерело: розроблено автором*

1. Дистанційне навчання буде включати в себе каталог безкоштовних курсів для кожного працівника банку. Курси будуть на різну тематику: починаючи від загальнобанківських процедур, спеціального тестування для кожного підрозділу і закінчуючи корпоративною культурою. У даному розділі будуть доступні три такі функції (рис. 3.7):

Дистанційне

навчання

Моє навчання

Каталог

Звіти

Рис. 3.7. Дистанційне навчання «SDPAZ» (розділи)

*Джерело: розроблено автором*

Моє навчання буде дозволяти переглядати історію пройдених курсів, бали, на які ви пройшли курси а також у ваш профіль будуть приходити сповіщення про обов’язкові тестування, або загальнобанківські або ті, які вам призначив беспосередньо ваш керівник. Каталог дозволить переглядати усі види доступних курсів, сортовані відповідно до їхнього змісту За допомогою звітів керівництво зможе відслідковувати результативність даних курсів.

2) Оцінка персоналу буде мати три основні функції (рис. 3.8):

Оцінка

персоналу

Визначення керівником

цілей співробітника

Оцінка виконаних цілей

Визначення співробітником

власних цілей

Рис. 3.8. Оцінка персоналу «SDPAZ» (розділи)

*Джерело: розроблено автором*

На почаку кожного року, безпосередній керівник буде визначати п’ять основних цілей для свого підлеглого, над якими він повинен працювати протягом наступного року. Після цього підлеглий буде заповнювати анкету оцінки цілей, і в кінці року керівник оцінить, наскільки відсотків виконано кожну ціль. На підставі даного оцінювання будуть видаватись премії, а також розглядатись можливості кар’єрного росту працівників. До того ж, кожний співробітник також буде мати можливість оцінки свого керівника і своїх колег. Всі результати будуть доступні у спеціальних звітах.

3) Навчальний центр буде включати в себе (рис. 3.9):

- каталог тренінгів (повний перелік корпоративних тренінгових пропозицій, поділених за підрозділам банку, загальнобанківських, обов’язкових та добровільних).

- заявки на тренінги (можливість співробітника подати завчасно заявку на всі активні тренінги, на які він хоче потрапити, та завчасно розрахувати витрати витрати на даний треніг.

- календар тренінгів (розклад запланованих тренінгів)

- відкриті опитування (опитування для оцінки ефективності навчання)

- тренери (доступні тренери банку)

Навчальний центр

Каталог тренінгів

Календар тренінгів

Заявки на тренінг

Відкриті опитування, тренери

Рис. 3.9. Навчальний центр «SDPAZ» (розділи)

Онлайн платформа «SDPAZ» дасть змогу зекономити гроші, адже всі тренінги, що були пройдені робітниками, зберігатимуться доступними в режимі онлайн. Всі відео можна буде переглянути в розділі «Дистанційне навчання», що дуже зручно, адже один раз провівши такий тренінг, його можна буде переглядати безліч разів, що допоможе зекономити значні кошти. З «SDPAZ» можна відрегулювати систему оцінювання персоналу. Всі працівники будуть мати свою оцінку від керівництва та можливість її оспорити. Так само, і керівник матиме власну оцінку, яку зможуть дати всі робочі певного підрозділу. Це сприятиме швидкому вирішенню конфліктних ситуацій, визначенню професіоналізму керівника і його лідерських якостей. Додатково, є визначення цілей персонально для кожного співробітника. Відповідно до виконання цих цілей в кінці року буде проводиться призначення премій і розгляд кар’єрного зросту. Але, все ж, основною перевагою, слід вважати, можливість дистанційного навчання для робітників. Ще однією важливою складовою «SDPAZ» є імпорт навчального контенту. Менеджери братимуть різну корисну інформацію та цікаві матеріали із зовнішніх ресурсів, навіть, є пропозиція зробити власну бібліотеку, де кожен робітник зможе скачати різні книги. Дистанційне керування дасть змогу раціональніше витрачати час на перевірку знань співробітників і більш об’єктивно оцінювати їх. В планах є створення великої бази знань для всебічного розвитку працівників. Щодо структури HR-підрозділу, яка функціонує для підтримання ефективної роботи «SDPAZ», то потрібен один додатковий спеціаліст, який буде займатись:

- адміністрування системи «SDPAZ»;

- взаємодія з зовнішніми тренерами;

- своєчасне оновлення платформи;

- підбор контенту для «SDPAZ»;

- закупка найбільш актуального та нового контенту.

Таким чином, створення онлайн-системи освіти в КП МА «Київ» (Жуляни) дозволить вивести розвиток персоналу на новий рівень. Поліпшить контроль розвитку персоналу, додасть в нього більше прозорості, дозволить дистанційно керувати процесом навчання та економити значні кошти завдяки тому, що буде створена спеціальна база знань, у якій будуть доступні усі пройдені раніше тренінги у режимі онлайн та велика бібліотека для саморозвитку.

## **3.3. Оцінка економічної ефективності від запропонованих заходів**

Електронна система освіти, що є зручною для використання співробітниками, приносить багато переваг, а зокрема: з її допомогою можна створювати і імпортувати навчальний контент, дистанційно керувати процесом навчання, формувати і розвивати базу знань тощо. Однак, щоб отримати такий ефективний інструмент, потрібно затратити відповідні ресурси. Витрати для реалізації проекту вдосконалення системи онлайн освіти для працівників зображено в табл. 3.2:

Таблиця 3.2

Витрати на реалізацію проекту онлайн програми навчання «SDPAZ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Заходи | Відповідальний | Сума витрат, грн |
| 1. | Розробка онлайн програми «SDPAZ» | ІТ відділ / стороння організація | 150 000 |
| 2. | Технічна підтримка програми | Працівник ІТ відділу  підприємства | 0 |
| 3. | Наповнення новим матеріалом навчання | Служба управління та  розвитку персоналу | 0 |
| 4. | Оцінка ефективності навчання | Керівник служби управління та розвитку  персоналу | 0 |

*Джерело: розроблено автором*

Отже сумарні витрати на впровадження онлайн системи навчання становитимуть – 150 000 грн. Витрати будуть тільки на саму розробку онлайн програми навчання, на яку потрібно залучення спеціалістів з інших відповідно спеціалізованих компаній. Разом з ними в розробці братиме участь і наявний ІТ відділ КП МА «Київ» (Жуляни), для того щоб забезпечити найвищий рівень відповідності програми. Технічна підтримка буде здійснюватися наявними працівниками ІТ відділу підприємства, тому витрати не припускаються. Також, наповненням новим навчальним матеріалом займатиметься служба управління та розвитку персоналу, а оцінкою ефективності навчання за онлайн програмою займатиметься керівник служби управління та розвитку персоналу, які є в структурі управління КП МА «Київ» (Жуляни), тому витрати на них не потрібні.

Таким чином, економічний ефект виражається в зниженні витрат на управління, вдосконалення роботи з фахівцями; скорочення втрат, пов'язаних з недостатнім контролем за роботою фахівців завдяки введенню системи наставництва; своєчасному виконанні і вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі персоналу; підвищенні цінності фахівців підприємства.

Соціально-психологічний ефект виражається в підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і фахівцями, які недавно прийняті на роботу; підвищення ступеня інформованості про цілі, стратегії і поточної роботи організації; підвищенні рівня прихильності фахівців своєї організації; поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі.

Отже, витрати в наступному році складуть 150 000 грн або 48,5 тис. грн. в середньому щомісяця. Очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 350 000. Такий ефект відбудеться за рахунок факторів наведених на рис. 3.10.:

Рис. 3.10. Фактори економії

*Джерело: розроблено автором*

Розрахуємо за який термін проект окупиться. Річний економічний ефект – результативність економічної діяльності, реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату [33]. Річний економічний ефект можна розрахувати за наступною формулою:

(3.1)

де Ер. - річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.;

Зк. - одноразові капітальні затрати, пов’язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

ЕЕр. = 350 000 – 150 000 = 200 000 грн.

Ефективність – це відносна величина, що характеризує результативність будь-яких затрат. Ефективністю впровадження заходів є відношенням ефекту від здійснення заходів до затрат на них. Ефективність від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно постійних витратах можна визначити за наступною формулою:

(3.2)

де ЕЕр. - річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

Зк. - одноразові капітальні затрати, пов’язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

Відповідно до розрахунків впровадження заходів щодо реалізації стратегій розвитку персоналу можна вважати достатньо ефективним, адже визначена економічна ефективність становить 30%.

Термін окупності капітальних вкладень на впровадження заходів визначається за формулою:

(3.3)

де Зк. - одноразові капітальні затрати, пов’язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.;

Ер - річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.

Враховуючи затрати на реалізацію заходів щодо обраних стратегій розвитку системи управління на КП МА «Київ» (Жуляни), можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 200 тис. грн. з терміном окупності в 5 місяців.

Від запропонованих заходів у систему управління персоналом щодо наймання висококваліфікованих кадрів та впровадження «Програми корпоративної культури» очікуваний ефект зниження плинності кадрів на половину (з 20% до 10%). Плинність кадрів має дуже величезний вплив на економічну складову будь-якого підприємства, а саме утратами викликані перервами у роботі, а також зниження продуктивності праці персоналу, як того що звільняється, так і нового.

Утрати, викликані перервами у роботі, визначаються як:

(3.4)

де, У пер. – утрати, викликані перервами у роботі;

Вд. – середньоденний виробіток на одну людину;

Т – середня тривалість перерви, що викликана плинністю;

Чпл. – число вибулих через плинність.

Середньоденний виробіток на одну людину обчислюється:

(3.5)

де, Вр. - середньорічний виробіток одного працівника, грн.;

Д – кількість днів, відпрацьованих одним працівником за рік;

Середньорічний виробіток одного працівника обчислюється:

(3.6)

де, ВП – обсяг виробленої продукції, грн.

Чс.р.- середньооблікова чисельність працівників;

Кількість днів, відпрацьованих одним працівником можна розрахувати за даними підприємства про загальну кількість відпрацьованих людино-годин на підприємстві розділивши їх на добуток середньооблікової чисельності працівників та норму тривалості часу працівника за законом в день.

Загальна кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками за даними Звіту з праці КП МА «Київ» (Жуляни) (Додаток 6-8) у 2018р. становить 899 109 люд. год.

Нормальна тривалість робочого часу працівників за законом не може перевищувати 40 годин на тиждень, тобто приблизно 8 годин на день. Середньооблікова чисельність працівників у 2018 році – 489 осіб. Отже:

Середньорічний виробіток одного працівника:

Середньоденний виробіток на одну людину:

Середня тривалість(Т) що викликана плинністю кадрів становить 5 днів, саме стільки часу потрібно для наймання нових кадрів (у середньому 3-7 днів) за даними [7]. Число працівників вибулих через плинність у 2018р. – 98.

Таким чином утрати викликані перервами у роботі становлять:

Як вже сказано вище, від запропонованих заходів очікується зменшення плинності кадрів у два рази, тобто утрати викликані перервами у роботі складатимуть: 1 029 / 2 = 514,5 (тис. грн.)

Отже, враховуючи затрати на реалізацію заходів щодо обраних стратегій розвитку системи управління на КП МА «Київ» (Жуляни), та запропоновані заходи щодо покращення даної системи можна зробити висновок, що впровадження будуть досить ефективними, так як сумарний річний економічний ефект становить 714,5 (тис. грн.)

**Висновки до розділу 3**

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом на КП МА «Київ» (Жуляни) запропоновано: вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу; удосконалення організації підбору кадрів та організаційної культури персоналу.

Створена онлайн-системи освіти в КП МА «Київ» (Жуляни) дозволить вивести розвиток персоналу на новий рівень. Поліпшить контроль розвитку персоналу, додасть в нього більше прозорості, дозволить дистанційно керувати процесом навчання та економити значні кошти завдяки тому, що буде створена спеціальна база знань, у якій будуть доступні усі пройдені раніше тренінги у режимі онлайн та велика бібліотека для саморозвитку.

Удосконалення організації підбору кадрів та організаційної культури персоналу дасть можливість залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей підприємства.

А загалом, всі запропоновані заходи щодо покращення даної системи будуть досить ефективними, так як сумарний річний економічний ефект становить 714,5 (тис. грн.)

# **ВИСНОВКИ**

Отже, роблячи підсумок, можна сказати що управління персоналом це певний інструмент підприємства, що дає змогу забезпечити максимальний рівень функціонування своєї структурою. Для цього підприємство використовує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом.

Основною сутністю управління персоналом є те, що працівники розглядаються як цінність компанії, її конкурентна перевага, яку треба активно розвивати, удосконалювати для досягнення стратегічних цілей компанії.

Також було з’ясовано, що персонал цивільної авіації це ті працівники, які перебувають з авіаційним підприємством у трудових відносинах. Персонал має дуже складну і велику структуру і його розподіл відображається насамперед щодо участі в основних видах діяльності підприємства.

Підходи які були розглянуті в розділі щодо оцінки ефективності управління персоналу підприємства вказують на велику різноманітність показників, які в свою чергу роблять розрахунки більш складними і подальшому дають невизначеність кінцевого результату. На сьогодні проблема оцінки ефективності менеджменту персоналу має певну складність, що пояснюється відсутністю однозначного теоретичного і практичного вирішення.

Комунальне підприємство Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни) входить до п’ятірки основних аеропортів України, які забезпечують обслуговування 96% загального обсягу пасажирських повітряних перевезень в Україні, та займає друге місце за обсягами пасажирських перевезень після Міжнародного аеропорту «Бориспіль» на ринку пасажирських авіаперевезень України.

На основі проведеного аналізу фінансово-економічного стану КП МА «Київ» (Жуляни) за 2014-2018 рр. можемо зробити висновок, що за аналізований період прослідковується тенденція до збільшення отриманих доходів, і в нього є достатньо ресурсів для забезпечення стабільної та безперебійної роботи на ринку.

Також підсумовуючи, можна сказати що на КП МА «Київ» (Жуляни) лінійно-функціональна структура управління, вона характеризується розподілом повноважень за функціями управління на підприємстві і прийняття рішень по вертикалі, де в зосереджений управлінський персонал. Також, за 2016-2018рр. спостерігається висока тенденція зростання чисельності звільнених та прийнятих на роботу працівників. За період з 2016 – 2018 роки коефіцієнт оновлення кадрів зріс у два рази, з 10,8% до 23,1%.

За результатами проведеного дослідження у 2018 році спостерігається тенденція зменшення коефіцієнту ефективності витрат на персонал порівняно з попередніми роками.

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом на КП МА «Київ» (Жуляни) запропоновано: вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу; удосконалення організації підбору кадрів та організаційної культури персоналу.

Створена онлайн-системи освіти в КП МА «Київ» (Жуляни) дозволить вивести розвиток персоналу на новий рівень. Поліпшить контроль розвитку персоналу, додасть в нього більше прозорості, дозволить дистанційно керувати процесом навчання та економити значні кошти завдяки тому, що буде створена спеціальна база знань, у якій будуть доступні усі пройдені раніше тренінги у режимі онлайн та велика бібліотека для саморозвитку.

Удосконалення організації підбору кадрів та організаційної культури персоналу дасть можливість залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей підприємства.

А загалом, всі запропоновані заходи щодо покращення даної системи будуть досить ефективними, так як сумарний річний економічний ефект становить 714,5 (тис. грн.).

# **СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Балабанова Л.В., Сардак.О.В. Управління Персоналом. Навчальний посібник. – 2015. – 43с.
2. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах / Т.І. Барановська // Науковий вісник НАУ. – 2013. – № 7–8. – С. 50–52;
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 52 с.
4. Дараганова Н.В. Авіаційний персонал цивільної авіації України: поняття та склад / Н.В. Дараганова // Підприємництво, господарство і право. – 2016. - №5. – С.170-176
5. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер // М.:БИНОМ. Лаборатория знаний. - 2014. – 79 с.
6. Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності у 2006-2018 роках. [Електронний ресурс] // публикація документів Державної Служби Статистики України, – Режим доступу : <https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014/gdn/prc_rik/prc_rik_u/dszpED_u.html>
7. Закон України «Про ратифікацію протоколів, що стосуються зміни Конвенції про міжнародну цивільну авіацію» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/112-15>
8. Закон України «Про Державну програму авіаційної безпеки цивільної авіації» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1965-19>
9. Звіт Північного офісу Держаудитслужби від 22.12.2018 № 08-32/127 [Електронний ресурс] – Режим доступу : [https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/b5e548a1e6355828c225829d003b8f95/$FILE/%D0%90%D0%97%20%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B0%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%20%C2%AB%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%C2%BB%20(%D0%96%D1%83%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D0%B8).pdf)
10. Зіновська С. І. Економічна сутність персоналу на промислових підприємства та шляхи підвищення ефективності його використання / С. І. Зіновська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. - №3. – С.85-91.
11. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. . – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147
12. Коба О.В. Стан і перспективи розвитку авіакомпаній України / О.В.Коба // Проблеми інформатизації та управління: Зб. наук. праць: вип. 6. – К.: НАУ, Укравіатранс, 2002. – С. 53–56.
13. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення / Є.І. Ковтун // Молодий вчений. - 2016. - № 6. - С. 46–50.
14. Лелі Ю.Г. Теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом / Ю. Г. Лелі // Економіка та підприємництво. – 2014. - №6. – С.57-61.
15. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. — 2013. — № 4. — С. 111— 116.
16. Лозинський І.Є., Єлисєєва Л.О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства // Економіка і регіон. - 2012. - № 3. - С. 184–188.
17. Матюхіна Н.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Н.П. Матюхіна // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017. – № 4 (42). – С. 224-231
18. Наказ про затвердження Правил видачі свідоцтв авіаційному персоналу в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0833-98>
19. Національне бюро з розслідування авіаційних подій та інцидентів з цивільними повітряними суднами. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.nbaai.gov.ua/stat.html?year=2017&lang=ua>
20. Никифоренко В.Г Н Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
21. Обсяги пасажирських перевезень в Україні [Електронний ресурс] // Державна авіаційна служба України – Режим доступу : <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/operativna-informatsiya/>
22. Офіційна сторінка Комунального підприємства Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни). [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://iev.aero/>
23. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах / Пелих А.С.// Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 163-166.
24. Повітряний Кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 48-49, ст.536) [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17>
25. Постанова Кабінету Міністрів України від 17.09.1993 № 746 «Про заходи щодо розвитку аеропортового комплексу «Київ» (Жуляни)» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/746-93-%D0%BF>
26. Проблеми інформатизації та управління: зб. наук. праць. – К.: НАУ, Укравіатранс, 2016. – Вип. 6. – С. 53–56.
27. Статут Комунального Підприємства Міжнародний Аеропорт «Київ» (Жуляни) від 24.01.2012 № 107 [Електронний ресурс] – Режим доступу : [https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/AA21CD2618DDC664C2257D8900320137/$file/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82.pdf)
28. Стрехова С.В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом / С.В. Стрехова // Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – 2012. – С.225-234.
29. Ушенко Н. В. Ринок праці у капіталізації людського потенціалу / Н. В. Ушенко // Часопис економічних реформ. - 2014. - № 4. - С. 110-115.
30. Ушенко Н.В. Розвиток людського капіталу інноваційно-орієнтованого підприємства / Н.В. Ушенко // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. - № 1(13). – С. 45-53.
31. Ушенко. Н.В. Конкурентоспроможність персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства / Н.В. Ушенко // Часопис економічних реформ. - 2011. - №4. - С.150-156.
32. Ушенко. Н.В. Система управління формуванням та використанням персоналу/ Н.В. Ушенко // Бізнес-Навігатор. – 2019. – С.105-109
33. Федоряк. Р.М. Методи визначення віддачі від витрат на найм персоналу / Р.М. Федоряк. // Економічна наука. – 2012. – С. 48-53
34. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії/ І. Ходикіна // Вісник Кам’янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 341–348
35. Шкода. Т.Н. Кадрове забезпечення авіакомпаній адміністративно-управлінським персоналом: світовий досвід / Т.Н. Шкода // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. - № 3. – С.213- 219.
36. Щербаков В.Г. Управління персоналом / В.Г. Щербаков. – Х. : ХНЕУ, 2015. – 218 с.
37. Гирич С. Ю., Юдін О. К. Державні інформаційні ресурси у галузі авіаційної транспортної системи україни: терміни та визначення / С. Ю. Гирич, О. К. Юдін // Наукоємні технології. – 2016. - № 1. – с. 87-92
38. Human Resource Management And Personnel Management Company Law Essay. [Електронний ресурс] – Режим доступу :<https://www.ukessays.com/essays/business/human-resource-management-and-personnel-management-company-law-essay.php?vref=1>
39. Human resource management in 2018 and beyond. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [https://www.randstad.com/workforce-insights/workforce360](https://www.randstad.com/workforce-insights/workforce360/archives/human-resource-management-in-2018-and-beyond_235)
40. The International Civil Aviation Organization (ICAO). [Електронний ресурс] – Режим доступу https://www.icao.int/publcations/Pages52/2

**Додатки**

***Додаток А***