

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра маркетингу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління людськими ресурсами в системі  
маркетингу»**

(за матеріалами ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз», Київська область., смт.  
Гостомель)

Студентки 2 курсу, 3м групи,  
спеціальності 075  
«Маркетинг»,  
спеціалізації «Маркетинг»

Шелестюк Наталії  
Юріївни

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук,  
доцент

Данілова Людмила  
Леонідівна

Гарант освітньої програми  
доктор економічних наук,  
професор

Лабурцева Олена  
Іванівна

**Київ 2019**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ .....	5
Висновки до розділу 1 .....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «АЕРОВІЗ» .....	13
2.1. Характеристика маркетингового середовища ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» .....	13
2.2. Дослідження управління людськими ресурсами ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» .....	19
Висновки до розділу 2 .....	34
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «АЕРОВІЗ».....	28
3.1. Пропозиції щодо усунення недоліків управління людськими ресурсами ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз».....	28
3.2. Шляхи покращення управління людськими ресурсами в системі маркетингу ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» .....	33
Висновки до розділу 3 .....	38
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	43

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Питання управління людськими ресурсами є одним з головних і вимагає посиленої уваги з боку апарату управління. Йому відводиться провідне місце в системі управління організацією. Від вибору того чи іншого підходу в управлінні людськими ресурсами, кожен з яких має свої переваги та недоліки, залежить ефективність організації в цілому та перспективи її розвитку в майбутньому.

У сучасних умовах розвитку глобалізаційних та трансформаційних процесів успішна діяльність підприємства може забезпечуватися результативним управлінням його розвитку. Зміни, що відбуваються в діяльності підприємства, створюють потребу в нових знаннях, посилюють інтерес до формування людських ресурсів з високими професійно - кваліфікаційними характеристиками.

Дослідженням управління людськими ресурсами займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О.В. Волкова, А.П. Єгоршин, А.М. Колот, О.Г. Мельник. Науково-методологічним аспектам підготовки та перепідготовки персоналу присвячували свої праці В. Данюк, В. Петюх, О.Я. Кібанов. Теоретичні та практичні вирішення проблем оцінювання персоналу досліджували П. Друкер, Е.В. Маслов, Т.В. Білорус. Незважаючи на значну кількість наукових праць та досягнень в теорії та практиці управління людськими ресурсами, значна частина питань потребує вирішення, що є об'єктом постійної наукової дискусії. Сьогодні потрібні нові підходи до організації роботи з персоналом підприємства, використання яких допомогло б оперативно реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього середовищ.

**Мета випускної кваліфікаційної роботи** полягає в дослідженні особливостей управління людськими ресурсами та виявленні головних передумов ефективного управління в сучасних умовах.

Для досягнення мети визначено такі основні **завдання**:

- вивчити та охарактеризувати сутність процесу управління людськими ресурсами підприємства;
- виокремити складові системи управління людськими ресурсами;



- проаналізувати управління персоналом на підприємстві та оцінити якісний склад;
- розробити рекомендації щодо поліпшення засад планування та професійного відбору персоналу.

**Об'єктом дослідження** є процес забезпечення та управління людськими ресурсами в системі маркетингу.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні аспекти управління людськими ресурсами.

**Методи дослідження.** У ході дослідження застосовувалися методи системного аналізу, узагальнення, класифікації, аналогії, порівняльного аналізу, графічний метод, методи маркетингових досліджень та інші. Інформаційною базою даної роботи є законодавчі та нормативні документи, монографії та статті вітчизняних та зарубіжних науковців, періодична література, звітні дані підприємства.

**Інформаційними джерелами дослідження** є матеріали державної статистичної звітності, законодавчі та нормативні акти з проблемних питань, спеціальна література з проблем теорії і практики управління людськими ресурсами та оперативні дані підприємства, які характеризують результати його діяльності.

**Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи** полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, пов'язаних з удосконаленням управління людськими ресурсами підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні висновки та практичні рекомендації випускної кваліфікаційної роботи можуть бути застосовані в практиці підприємства для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, сорока чотирьох джерел, семи додатків. Робота містить чотирнадцять таблиць, сім рисунків.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Зростання насиченості ринків та розвиток інформатизації суспільства зумовлює необхідність пошуку нових методів та підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємств та ефективності їх діяльності. Підприємства спрямовують свою діяльність на досягнення головної мети – задоволення суспільних потреб, а також на прибутковість протягом довготривалого періоду та в майбутньому. Тому його цілеспрямована діяльність не можлива без того, щоб всі функціональні складові підприємства були скоординовані, тобто керовані [34, с.17].

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, виготовлення і випуск продукції, яка б була конкурентоспроможною на зарубіжних, зокрема європейських ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління людськими ресурсами. [6, с.37].

Необхідно відзначити, що виділення управління персоналом в різних країнах світу в окрему науку відбувалось з різних галузей знань. У розвинутих країнах світу поняття «кадри» було замінено терміном «персонал», а, починаючи з 1970-х рр. поширення отримало поняття «людські ресурси». Це обумовлено усвідомленням економічної доцільності інвестицій у людину, орієнтацією на розвиток її вмінь, здібностей та навичок [3, с.468].

Зараз широко використовуються такі поняття, як: управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота і т.д., котрі так чи інакше відносяться до трудової діяльності людини та управлінню його поведінки на виробництві [16].

Однією із умов управління розвитком підприємства є управління персоналом. Визначення поняття “персонал” наведене в табл. 1.1.

## Аналіз дефініцій “персонал”

Джерело	Визначення
М.П. Николенко	Персонал – це, перш за все, люди зі складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють вирішальну роль, це частина економічного та інноваційного простору підприємства, в якому радикальні ринкові перетворення мають не лише цілеспрямовано адсорбуватися (входити у життєве середовище підприємства та адаптуватися до нього), але й приносити очікувані від них результати
В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов	Персонал – це сукупність його працівників, що працюють по найму при наявності трудових взаємовідносин з роботодавцем, оформлених трудовим договором (контрактом).
О.С. Мельничук	Персонал (від лат. personalis – особистий) – особовий склад підприємства, установи, організації та ін.; сукупність кадрів однієї професійної категорії.
І.І. Бажан	Персонал підприємства визначається як сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності.
О.В. Крушельницька	Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці та ін.) чинників.
Т.П. Макаровська	а Персонал – це сукупність постійних або тимчасових працівників, що отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної роботи.
О.Ю. Ефремов, І.А. Скопілатов	Персонал можна визначити як деяка кількість людей одного трудового колективу, які мають певні відмінності між собою (посадові, професійні та особистісні) й організованих по загальному задумом керівництва з урахуванням цих відмінностей для вирішення завдань, передбачених статутом організації, фірми, підприємства.

Кожне із наведених визначень заслуговує на увагу і відображає авторське бачення поняття.

Так, людські ресурси від інших їх видів відрізняє ціла низка суттєвих особливостей, зокрема: свідома участь у виробничому чи будь-якому іншому процесі; неможливість встановлення граничного потенціалу трудової активності; потреба в постійному оновленні теоретичних знань і практичних навичок, навчанні, перепідготовці, підвищенні кваліфікації тощо; потреба в мотивації; складність та тривалість процесу відтворення; людські ресурси є одночасно як об’єктом, так і суб’єктом управління, організовуючи взаємодію решти ресурсів системи [24, с.232].



Здебільшого управління персоналу розуміють, як “сукупність логічно пов'язаних дій”, “діяльність керівного складу” (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Аналіз дефініцій “управління персоналом”

Джерело	Визначення
М.О. Меньшикова	Управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності.
М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова	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.
О.В. Крушельницька	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.
Ф.І. Хміль	Управління персоналом – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.
А.С. Пелих	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

З огляду на зазначене вище виникає необхідність встановлення основних відмінностей в концепціях «управління персоналом» та «управлінні людськими ресурсами» (HR-менеджмент):

- управління людськими ресурсами (УЛР) зорієнтоване не на потреби в персоналі в цілому, а на потреби в конкретній робочій силі;
- управління персоналом розглядає існуючий потенціал організації, в той час як УЛР розглядає персонал з точки зору наявних та нових робочих місць;
- при управлінні персоналом застосовується пасивна, а при УЛР – активна кадрова політика;

– система кадрового менеджменту при управлінні персоналом зорієнтована на колективні цінності, при УЛР – на індивідуальну роботу з персоналом тощо [7, с.502].

Поряд з цим кожна категорія ресурсів має специфічний зміст, характеристики, структуру, обумовлені їх природою (середовищем), місцем і роллю в економічній системі [8, с. 528]. Історія розвитку концептуальних підходів в управлінні персоналом має свої особливості (Додаток А).

Під зовнішніми факторами (табл.1.3) розуміють умови, які організація як суб'єкт управління, як правило, не може змінити, але повинна враховувати для правильного визначення якісної і кількісної потреби в людських ресурсах і оптимальних джерел покриття цієї потреби.

Таблиця 1.3

**Зовнішні фактори, що визначають напрями маркетингу людських ресурсів**  
[30]

Найменування фактора	Характеристика фактора
Ситуація на ринку праці	Визначається загальноекономічними, демографічними процесами, рівнем безробіття в заданому часовому проміжку, структурної резервної армії праці і т. д. Зазначені характеристики ситуації на ринку праці формують два основних поняття, фактичне вираження яких є предметом аналізу в управлінні людськими ресурсами: попит на персонал, його кількісна структура; пропозиція в області людських ресурсів (ситуація у сфері навчальних закладів, центрів підготовки кадрів, органів забезпечення зайнятості, звільнень з організацій і т. д.)
Розвиток технології	Обумовлюється змінами характеру і змісту праці, його предметної спрямованості. Це викликає появу нових робочих місць, зміни вимог до рівня освіти та професійної підготовки персоналу, виникнення нових професій та спеціальностей.
Особливості соціальних потреб	Визначається формуванням структури мотиваційного ядра працівників організації, характером суспільних і виробничих відносин, напрямими взаємодії організацій, роботодавців, найманих працівників та органів державного управління.
Розвиток законодавства	При вирішенні питань управління людськими ресурсами слід враховувати питання трудового законодавства, його можливої зміни у найближчому періоді часу, особливості законодавства в галузі охорони праці, зайнятості
Кадрова політика організацій-конкурентів	Вивчення форм і методів роботи з кадрами в організаціях-конкурентах з метою вироблення власної стратегії поведінки, спрямованої на зміну кадрової політики



Перераховані фактори по відношенню до організації є зовнішніми, тобто в значній мірі не залежать від її дій. Їх потрібно розглядати як зовнішнє середовище організації в області управління людськими ресурсами.

Під внутрішніми факторами (табл.1.4) розуміються такі, які в значній мірі піддаються керуючому впливу з боку організації.

Таблиця 1.4

**Внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу людських ресурсів [30]**

Найменування фактора	Характеристика фактора
Цілі організації	Цей фактор можна вважати спільним для "виробничого" маркетингу і маркетингу управління людськими ресурсами. Чіткість і конкретність системи цілепокладання визначають строгу спрямованість довгострокової політики організації. Її цілі і завдання формують стратегію маркетингу як у сфері виробництва і реалізації продукції, так і в області людських ресурсів
Фінансові ресурси	Точна оцінка потреби та можливостей організації у фінансуванні заходів з управління людськими ресурсами визначає вибір альтернативних або компромісних варіантів у галузі планування потреби в людських ресурсах, її покриття, використання кадрів, їх підготовки і перепідготовки і т. п.
Кадровий потенціал організації	Даний фактор поширюється як на середовище маркетингової діяльності, так і на управління людськими ресурсами в цілому. Він пов'язаний з оцінкою можливостей фахівців кадрової служби, з правильним розподілом обов'язків між ними, що багато в чому визначає успіх реалізації плану управління людськими ресурсами
Джерела покриття кадрової потреби	Даний фактор можна розглядати як внутрішній з точки зору можливості вибору організацією тих джерел покриття кадрової потреби, які відповідають стану інших внутрішніх і зовнішніх факторів: цілям організації, фінансових ресурсів, тенденції розвитку технології і т. д.

Повний і точний облік всіх перерахованих факторів визначає рівень і особливості реалізації основних напрямів маркетингової діяльності в області людських ресурсів. Персонал-маркетинг - це комплекс заходів з відбору специфічного "товару" - кадрів, здатних забезпечити досягнення цілей і завдань організації.

Управління людськими ресурсами на рівні організації можна визначити як стратегічний і логічно - послідовний підхід до управління найбільш цінним активом організації - людьми, які колективно і індивідуально вносять свій внесок у досягнення стратегічних і поточних завдань організації. Основна мета внутрішньофірмового управління людськими ресурсами полягає в досягненні успіху за рахунок ефективного використання людьми. [8, с.528].

Можна сказати, що створення стійкої системи відтворення людських ресурсів на підприємстві сприяє розвитку працівників і досягнення балансу між економічним і соціальним розвитком трудового колективу [1, с.203].

Мистецтво управління людьми проявляється у тому, наскільки гнучко, доцільно, ефективно керівники використовують різноманітні методи у додатку Б, їхні комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації.

Управління трудовими ресурсами заключається в підборі та збереженні необхідного підприємству персоналу, оцінці діяльності кожного із працівників з точки зору реалізації цілей підприємства (рис.1.1)

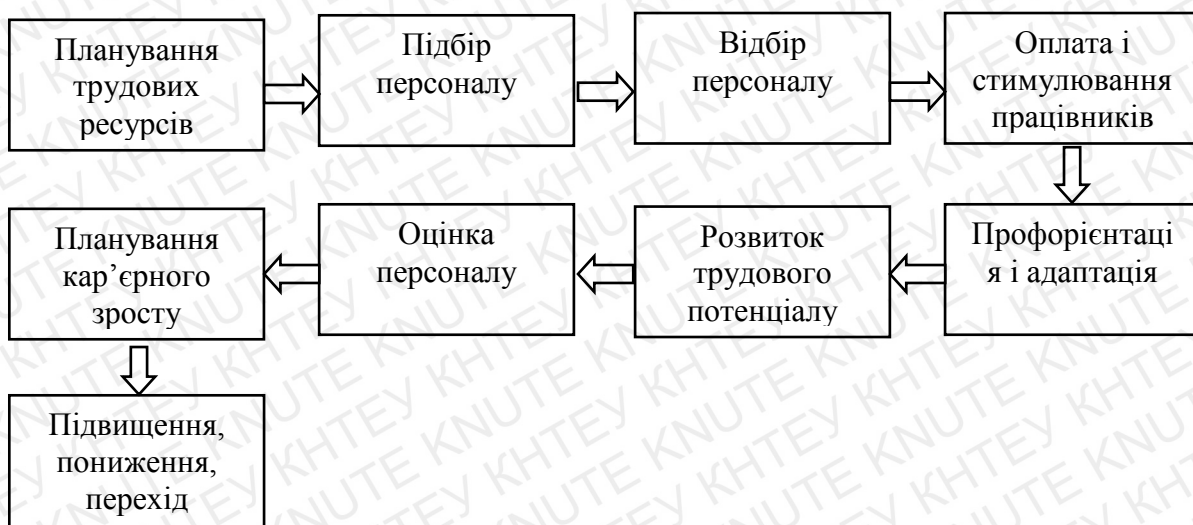


Рис. 1.1 Стратегія роботи з людськими ресурсами підприємства

Ефективність персоналу суттєво впливає на рентабельність авіакомпаній, так як витрати на нього становлять істотну частку операційних витрат. Ефективність – це міра реалізації функції систем в цілому, а результат – факт реалізації функції системи. Але факт реалізації функції може відбутися, коли вона забезпечена потенціалом системи, тобто визначеною сукупністю ресурсів, яку можуть бути мобілізовані для досягнення цілей системи [13].

Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно працівники організації використовують свій професійний та особистісний потенціал для реалізації поставлених перед ними виробничих цілей.

Розглянемо показник ефективності колективного управління працею:

$$E_{\text{колу}} = \frac{B}{3_{\text{пл}} + B_{\text{об}} + K_{\text{е}} + F_{\text{ос}}}, \quad (1.1)$$



де  $B$  – обсяг кінцевої продукції, товарів, робіт (авіапослуг),  $Z_{пл}$  – витрати на оплату праці,  $V_{об}$  – поточні витрати на оборотні активи,  $K_e$  – коефіцієнт ефективності виробничих фондів,  $\Phi_{ос}$  – балансова вартість основних необоротних активів [14].

Отже, реалізація на практиці концепції «управління людськими ресурсами» ускладнюється багатьма аспектами. Під дією процесів всесвітньої інтеграції, еволюцію управління персоналом буде повернуто назад до концепції управління трудовими ресурсами, що знеособлює людину, робить її певним «гвинтиком» в надскладному механізмі – організації [30, с.275]. При цьому вказані вище суттєві особливості притаманні «людині» будуть зведені нанівець, внаслідок чого в програші залишиться тільки власне сама «людина» як індивід. В кінцевому підсумку людські ресурси втративши характерні лише їм специфічні особливості відіграватимуть роль «знаряддя» в руках власника організації.

### **Висновки до розділу 1**

За результатами проведеного дослідження теоретичних аспектів управління людськими ресурсами можна зробити наступні висновки:

1. На основі узагальнення теоретичних підходів до визначення понять “людські ресурси”, “управління”, запропоновано управління персоналом розглядати, як комплексну систему заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повного використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.

2. Доведено, що концепцію управління людськими ресурсами підприємства утворюють виокремлені основні принципи, правила, цілі роботи з персоналом, конкретизовані із врахуванням стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також форми та стилі проведення роботи з персоналом і плани щодо його використання.

3. У ході досліджень обґрунтовано залежність функціонування системи управління персоналом від принципів, що описують вимоги до формування



системи управління персоналом та тих, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом.

4. Визначено, що до основних напрямків системного управління людськими ресурсами належать: стратегічне управління персоналом, управління персоналом, управління розвитком.

5. Розглянуто внутрішні та зовнішні фактори, що визначають напрями маркетингу людських ресурсів.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «АЕРОВІЗ»

#### 2.1. Характеристика маркетингового середовища ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз»

Авіакомпанія «АероВіз» заснована в 2003 році, і протягом багатьох років перебувала в сегменті лідерів міжнародних авіаційних чартерних вантажних перевезень.

Основна мета: забезпечення безпеки, високої якості, оперативності та надійності послуг, що надаються з метою максимально повного задоволення запитів партнерів і клієнтів.

Свою діяльність Авіакомпанія здійснює на підставі сертифіката експлуатанта UK 051, виданого Державіаслужбою України [33]. Також, авіакомпанія пройшла сертифікацію і має право виконувати перевезення небезпечних вантажів. В даний час авіапарк компанії «АероВіз» складається з п'яти літаків типу Ан-12, що відповідають всім вимогам для здійснення польотів по міжнародних повітряних лініях. Технічна справність і надійність літаків забезпечується висококваліфікованим інженерно-технічним складом авіакомпанії.

У лютому 2017 авіакомпанія успішно пройшла перевірку на відповідність стандартам експлуатаційної безпеки Європейським агентством з авіаційної безпеки (EASA). На сьогоднішній момент товариство надає послуги в Європі, Африці, Азії, Південній Америці, Близькому Сході. Авіакомпанія «АероВіз» має досвід співпраці з різними програмами по авіаперевезенню вантажу, таких як:

- Авіаперевезення за програмами НАТО ;
- Авіаперевезення за програмами WFP ;
- Термінові трансатлантичні рейси;

Широкий спектр транспортних послуг в сфері вантажних авіаперевезень, забезпечується технічними можливостями літаків Ан-12 – спочатку сконструйованих для військово-транспортної авіації, такими як:

- можливістю виробляти польоти на ґрунтові та інші непідготовлені смуги;
- наявністю полегшують навантаження / вивантаження широкої задньої рампи і автономного навантажувального обладнання (кран-балки і вантажних лебідок);
- здатністю здійснювати польоти в складних метеорологічних умовах [44].

Завдяки своїм технічним характеристикам і льотним якостям літаки широко затребувані як оптимальний транспорт для:

- доставки вантажів у віддалені і важкодоступні райони, які не мають необхідної авіаційної інфраструктури;
- надання гуманітарної допомоги;
- термінова доставка продуктів харчування (фрукти, овочі, м'ясо, риба);
- логістичної підтримки миротворчих місій;
- забезпечення арктичних експедицій;
- здійснення трансатлантичних перевезень;
- авіап перевезення негабаритних вантажів (авіадвигуна, промислового обладнання транспортних засобів, бурові установки, труби);
- повітряне перевезення об'ємних вантажів (для підтримки нафтових і газових родовищ, автомобільної та металургійної промисловості);
- авіап перевезення в інтересах експрес - перевізників (DHL, UPS, TNT);
- авіап перевезення фармацевтичних та медичних препаратів;

Відмітна особливість Авіакомпанії «АероВіз» полягає в тому, що вона також є організацією з технічного обслуговування і підтримання льотної придатності (OPS1, Part-145, Part M Sub-G) [32].

В ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» є можливість замовити терміновий авіа - чартер , в тому числі трансатлантичне авіап перевезення. Виконання доставки вантажу здійснюється в терміни, і практично в будь-яку локацію Землі.

Авіакомпанія високо цінує кожного клієнта і докладає максимум зусиль з метою задоволення їх запитів. Компанія постійно вдосконалюється і рухається до реалізації нових можливостей і перспектив, як для себе, так і для своїх партнерів і клієнтів.

Стратегічні орієнтири у діяльності компанії ТОВ «Авіакомпанія АероВіз» на ринку вантажних авіапослуг представлено на рис. 2.1.



Стратегічні орієнтири у діяльності компанії ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» на ринку вантажних перевезень

I. Місія Компанії:

- комерційна - підвищувати вартість компанії, розвиваючи успішний бізнес в Україні шляхом надання клієнтам інноваційних та якісних послуг з вантажних перевезень по всьому світу за конкурентною вартістю.
- соціально-політична - підвищувати рівень швидкості та зручності надання трансферних авіапослуг, розширення міжнародних контактів і взаєморозуміння

Цінності Компанії

1. Командний дух:
  - командну взаємодію на всіх рівнях;
  - високий рівень корпоративності;
  - сильні особистості в команді.
2. Націленість на результат, а не на процес:
  - на високу продуктивність праці;
  - на операційну ефективність;
  - на результат, що дає довгострокові переваги;
3. Інновативність:
  - швидка реакція на зовнішні і внутрішні зміни;
  - впровадження сучасних форматів бізнесу;
  - впровадження передових ефективних технологій.

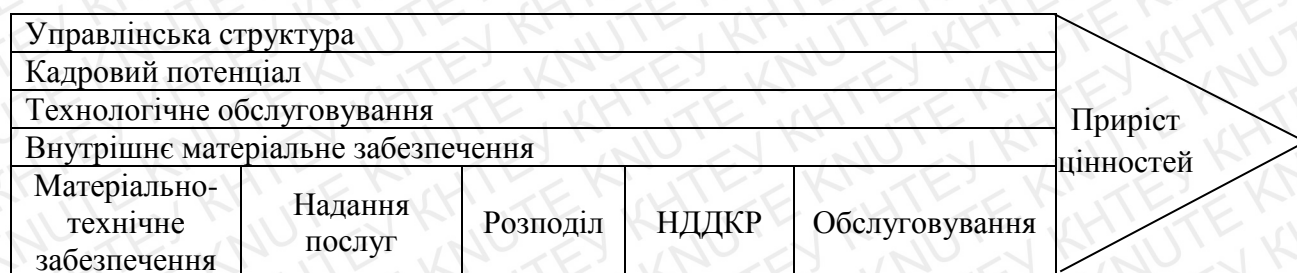
Цілі Компанії

Стати найбільш конкурентоспроможною і провідною авіаційною компанією в Україні, пропонуючи безпечний, орієнтований на ринок і на клієнта вантажний авіатранспорт.

Рис. 2.1. Стратегічні орієнтири у діяльності компанії ТОВ «Авіакомпанія АероВіз»

Управлінська структура організації - важлива ланка в науковому теоретичному менеджменті. На практиці застосування основних типових структур - це не тільки необхідність, а й неминучість. Управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу підприємства є одним з ключових питань вищого керівництва та HR-департаментів, оскільки потребує особливої уваги, визначеної послідовності дій, методів та зважених рішень.

Основні й загальні види діяльності об'єднані в єдину систему (рис. 2.2), що прагне до підвищення споживчої вартості послуг і одночасно до зниження власних витрат за рахунок кращої організації всіх процесів і внутрішньої діяльності на підприємстві.



*Рис. 2.2 Ланцюг цінностей авіакомпанії*

Розроблено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» у додатку В, при використанні основних моментів із попередньо проведених аналізів внутрішнього маркетингового середовища фірми, макро- та мікросередовища компанії [35 с.328]. У поточній ситуації необхідно дотримуватись конкурентної стратегії: використовувати свої «можливості» для мінімізації своїх «слабких сторін» у системі маркетингу. Основними конкурентними заходами при обраній стратегії маркетингової діяльності можуть бути:

- оновлення висококваліфікованого персоналу;
- забезпечення компанії молодими кадрами для стимулювання розвитку компанії, оскільки у нового співробітника «свіже» мислення та погляд на ситуацію;
- покращення діяльності фірми та її місця на регіональному ринку, стимулюватиме стабільність у кадровій політиці підприємства.
- впровадження інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, призводить до покращення організації маркетингу на підприємстві.

Для аналізу внутрішнього маркетингового середовища проведемо SNW-аналіз за яким оцінюється стан внутрішнього маркетингового середовища ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» за низкою позицій. Кожна позиція отримує одну із трьох оцінок [36, с.486]: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness). Зазвичай SNW-аналіз застосовують для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища організації після проведення SWOT-аналізу. Таким чином, при SNW-підході все раніше викладене зберігається, але при цьому ще додається особлива нейтральна, тобто N-позиція. SNW-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» наведено у табл. 2.1.

**SNW-аналіз розвитку внутрішнього маркетингового середовища ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз»**

№ з/п	Ключові параметри маркетингової діяльності підприємства	S	N	W
1	Навчання персоналу		5	
2	Умови праці персоналу	7		
3	Мотивація і стимулювання персоналу			3
4	Плинність кадрів системи маркетингу			2
5	Кваліфікація персоналу системи маркетингу		5	
6	Оцінка якості роботи персоналу		6	
7	Соціальний пакет		5	
8	Організація планування маркетингу			3
9	Рівень технічної оснащеності працівників маркетингу			2
10	Інформаційне забезпечення управління маркетингом	6		
11	Якість послуг, що надаються	9		
12	Організація маркетингу на підприємстві			2
13	Обсяги реалізації			2
14	Асортимент послуг, що реалізується		6	
15	Чисельність персоналу			3
16	Заробітна плата маркетингового персоналу	6		
17	Імідж (ділова репутація) підприємства		7	
18	Психологічний клімат у колективі	9		
19	Фінансова стійкість підприємства		5	
20	Територіальне розташування		5	
21	Цінова політика	9		
22	Територіальна спрямованість послуг			3
23	Орієнтація на споживача	8		
24	Стратегія розвитку підприємства			2

Дані табл. 2.1 свідчать про те, що найбільш сильними сторонами системи внутрішнього маркетингового потенціалу підприємства є якість послуг, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці.

Слабкими сторонами є плинність кадрів системи маркетингу, маркетингова стратегія підприємства, організація маркетингу та обсяг реалізації продукції фірми.

Найбільш важлива характеристика підприємства – його взаємозв'язок з навколишнім середовищем. Будь-яке підприємство не може існувати саме по собі. Для ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» характерне в більшій мірі ділове зовнішнє середовище, яке представлене партнерами, споживачами, конкурентами.

Основними партнерами підприємства є такі авіакомпанії: Lufthansa cargo, Air France, Panalpina, Finnair, EFIS AIR Group, Chapman Freeborn [33].



Сьогодні дедалі більше авіакомпаній прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність в галузі авіаційних перевезень, в даній сфері діяльності підприємство зустрічається з сильними конкурентними позиціями підприємств – аналогів, серед яких є: ТОВ «Кавок Ейр», ПАТ «Мотор Січ».

ТОВ «Кавок Ейр» - авіакомпанія, була створена в 2011 році. Виконує вантажні перевезення. Станом на 2018 рік, флот авіакомпанії налічував 9 літаків.

ПАТ «Мотор Січ» - одне з провідних підприємств у світі з випуску авіаційних двигунів для літаків і вертольотів, а також промислових газотурбінних установок. Історія підприємства почалася у 1907 році та нараховує вже більше 100 років. Продукція підприємства експлуатується на літаках та вертольотах різного призначення більш ніж у 120 країнах світу.

Тому основне завдання для ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» полягає в умінні своєчасно виявити можливі загрози зі сторони конкурентів та зреагувати на них. В такому середовищі важко нарощувати свої конкурентні переваги, проте щоб зайняти хоч невелику долю авіаційної галузі, воно повинно навчитися виживати, а це в основному залежить від ефективності управління та людських ресурсів підприємства.

Для аналізу зовнішнього середовища непрямого впливу ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» проведено PEST-аналіз [42, с.433]. У додатку Г представлено PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз». Ступінь впливу факторів було оцінено експертами за 5-ти бальною шкалою. Аналізуючи зовнішнє маркетингове середовище ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» можна сказати про те, що на сьогодні у компанії є всі можливості для розвитку її діяльності. Найвагоміший вплив спричиняють економічний та політичний фактори.

Можна зробити висновок, що ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» – це сучасне авіаційне підприємство, яке є багатогранним та багатфункціональним. Товариство потребує постійного розвитку та адаптації у зовнішньому середовищі. Кожна грань із системи функціонування повинна працювати взаємозлагоджено та на достатньому рівні з іншими у цьому комплексі.

## 2.2. Дослідження управління людськими ресурсами ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз»

Найбільш важливим елементом внутрішнього середовища підприємства, джерелом його розвитку є люди, тобто їх потенціал, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер послуг, технології та організації виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці) факторів.

Таким чином, персонал підприємства – сукупність постійних працівників, котрі отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.

При наборі персоналу керівництво товариства в основному звертається до різних джерел, найбільш розповсюдженими серед яких є пошук нових потенційних кандидатів для заміщення вакантних місць серед співробітників товариства, пошук кандидатів за допомогою працівників підприємства, розміщення оголошень в ЗМІ та на сайтах пошуку роботи. Також залучення студентів з навчальних закладів різних ступенів і рівнів підготовки.

Динамічна взаємодія між стратегією, структурою та зовнішнім середовищем авіакомпанії представлена на рис. 2.3.

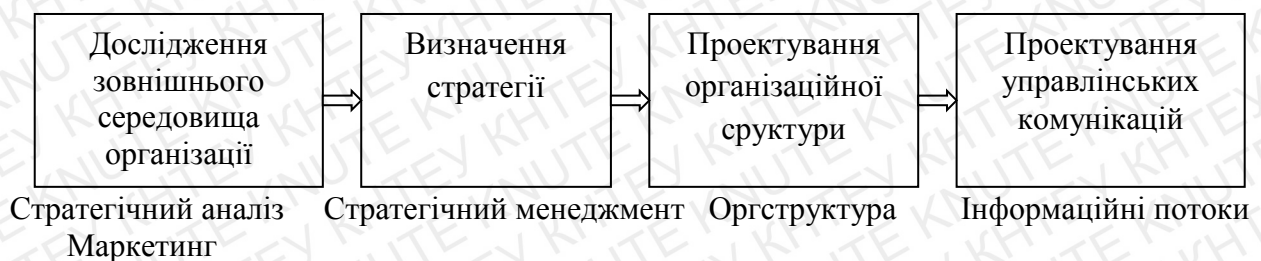


Рис. 2.3. Схема взаємодії між стратегією, структурою та зовнішнім середовищем авіакомпанії [42]

Формування організаційної структури авіакомпанії (Додаток Д) повинно відповідати не тільки вимогам високої економічної ефективності, але також і певним соціальним вимогам (задоволення попиту на авіап перевезення, культура обслуговування, соціальний клімат). Організаційні структури авіакомпаній багато

в чому визначаються при формуванні стратегічних цілей. Вибір стратегії розвитку починається з формулювання авіакомпаніями стратегічних цілей [5].

Стратегічний аналіз діяльності є одним з головних елементів процедури формування стратегічного плану розвитку авіапідприємства. Компанія повинна розвивати свої комерційні можливості з метою здійснення хоча б часткового контролю за мережею продажу перевезень та приводити у відповідність свою стратегію з фінансовими можливостями.

Структура людських ресурсів по категоріям зайнятих підприємства ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» наведена в табл. 2.2

Таблиця 2.2

### Структура персоналу ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз»

Категорії	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Штатні працівники, осіб	68	53	82	76
Відхилення, осіб/%	-15/-22,05		-6/-7,31	
Сумісники, осіб	15	12	17	14
Відхилення, осіб/%	-3/-20		-3/-17,64	
Мають вищу освіту	49	41	60	62
Стать, осіб: жінки	12	6	10	11
чоловіки	56	47	72	65
Особи у віці: 18-34	15	11	19	19
35-65	53	52	63	57

На даний момент на підприємстві працює 76 працівників. Чисельність персоналу ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» впродовж останніх чотирьох років зросла на 8 осіб. У 2016 році чисельність персоналу зменшилась в порівнянні з 2015 р. на 15 осіб, або 22,05 %. У 2018 році зменшилась в порівнянні з 2017 р. на 6 осіб, або на 7,31 %. Кількість працівників коливається, оскільки є тимчасово наймані працівники на сезонні роботи та ті, хто працює за цивільно-правовими угодами.

Аналіз структури авіаційного персоналу відповідно до вікової групи показав, що понад 25% льотного складу становлять пілоти старше 53–55 років. Причиною є багаторічна перерва між змінами кадрів, розрив у життєво-важливому процесі передачі знань і досвіду від старших до молодших. У зв'язку з цим, регулярні авіаперевізники змушені залучати до роботи льотний або інженерний персонал, який не відповідає вимогам рівня кваліфікації, проводити



підготовку та перепідготовку цих фахівців. Така ситуація негативно позначається на фінансових результатах діяльності авіаперевізників, а для пасажирів і всієї транспортної системи країни обертається небезпечністю польотів.

Основними причинами звільнення працюючих є: невиконання своїх обов'язків; поява на робочому місці в стані алкогольного сп'яніння; високий ступінь конфліктності; низька заробітна плата; конфлікти з керівником; рутинність роботи; атмосфера в колективі.

Коефіцієнт плинності персоналу (табл. 2.3) дорівнює як відношення кількості звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням до середньоспискової чисельності працюючих [27, с.248]:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{ЧЗ}}{\text{Ч}_{\text{ср}}}, \quad (2.1)$$

де  $K_{\text{пл}}$  – коефіцієнт плинності персоналу;

$\text{ЧЗ}$  – кількість звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$  – середньоспискова чисельність працюючих.

Таблиця 2.3

### Коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз»

Показники		2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Кількість звільнених працівників	за прогули	2	1	3	1
	інші порушення трудової дисципліни	1	-	1	-
	за власним бажанням	12	9	7	4
Середньоспискова чисельність працюючих		67	50	70	74
Коефіцієнт плинності кадрів		0,22	0,20	0,15	0,06

$$K_{\text{пл}} = \frac{15}{67} = 0,22$$

$$K_{\text{пл}} = \frac{10}{50} = 0,20$$

$$K_{\text{пл}} = \frac{11}{70} = 0,15$$

$$K_{\text{пл}} = \frac{5}{74} = 0,06$$

Отже, коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» є досить високим, протягом 2015-2017 рр., оскільки  $0,22 > 0,1$ ;  $0,20 > 0,1$ ;  $0,15 > 0,1$ ;  $0,06 < 0,1$ . Де 0,1 – це сталий показник, який показує, що плинність персоналу підприємства є низькою або високою. Коефіцієнт плинності персоналу має тенденцію до зменшення, що свідчить про покращення роботи з персоналом кадрового відділу.

Наше завдання визначити потенціал, ступінь підготовленості працівника до посади, яку він займає. Для цього ми застосуємо комплексну оцінку персоналу за бальною системою. Кількісно вимірюючи за допомогою балів основні характеристики вибіркового чотирьох працівників ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» і виконуваної ним роботи.

Загальний для всіх набір професійних ознак таких як освіта, стаж роботи, активність є складовою визначення професійно-кваліфікаційного рівня.

Професійно-кваліфікаційний рівень дорівнює [31, с.257]:

$$(O+Cr+A)/0,85, \quad (2.2)$$

де коефіцієнт 0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Виділяють п'ять варіантів освіти (O) з відповідними балами:

- загальна середня – 0,1;
- професійно-технічна – 0,15;
- середня спеціальна – 0,25;
- вища та незакінчена вища – 0,4;
- дві вищі освіти, що відповідають профілю роботи – 0,5.

Стаж роботи (Cr) за рік дорівнює 0,1 балу, найбільш можливий показник 0,15 – стаж роботи за фахом більше рівне 15 рокам.

Врахування участі активності (A) в системі навчання здійснюється за наступною шкалою:

- короткострокові курси, масові форми навчання – 0,05;
- отримання другої професії, спеціальності – 0,10;
- курси підвищення кваліфікації – 0,15;
- навчання у вищих навчальних закладах – 0,20.

Отже, професійно-кваліфікаційний рівень вибраних працівників ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» дорівнює:

$$\text{Працівник 1. } R_k = (0,25+0,3+0,050)/0.85 = 0.71;$$

$$\text{Працівник 2. } R_k = (0,4 + 0,1)/0.85 = 0.59;$$

$$\text{Працівник 3. } R_k = (0,4+0,6+0,15)/0.85 = 1,35;$$

$$\text{Працівник 4. } R_k = (0,4+0,11+0,15)/0.85 = 1,71.$$

Оцінка ділових якостей працівника здійснюється за допомогою ознак, які найбільше впливають на клімат в колективі, продуктивність праці на підприємстві. Кожна ознака має чотири варіанти оцінки в бальній шкалі: низька – 0,5; середня – 1; вища за середній – 2; висока – 3 бали. Уся сукупність ділових якостей вираховується сумування оцінок рівнів ознак з врахуванням їх вагомості. Бальна оцінка ознак, що характеризують ділові якості працівників наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

#### Оцінка ділових якостей працівників ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз»

№ з/п	Назва ознаки	Значущість ознаки	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали			
			Працівник 1	Працівник 2	Працівник 3	Працівник 4
1.	Професійна компетентність	0,17	0,34(0,17*2)	0,17(0,17*1)	0,51(0,17*3)	0,51(0,17*3)
2.	Виявлення винахідливості та ініціативи	0,15	0,45(0,15*3)	0,15(0,15*1)	0,45(0,15*3)	0,15(0,15*1)
3.	Організація роботи	0,14	0,14(0,14*1)	0,14(0,14*1)	0,28(0,14*2)	0,42(0,14*3)
4.	Виконання доручень, рівень відповідальності	0,13	0,39(0,13*3)	0,39(0,13*3)	0,26(0,13*2)	0,26(0,13*2)
5.	Вміння працювати в колективі	0,15	0,30(0,15*2)	0,30(0,15*2)	0,08(0,15/2)	0,30(0,15*3)
6.	Рівень гнучкості при новій роботі	0,15	0,30(0,15*2)	0,45(0,15*3)	0,08(0,15/2)	0,08(0,15/2)
7.	Стресостійкість	0,11	0,33(0,11*3)	0,22(0,11*2)	0,11(0,11*1)	0,11(0,11*1)
8.	Можливість виконувати обов'язки іншого працівника	0,15	0,15(0,15*1)	0,30(0,15*2)	0,15(0,15*1)	0,45(0,15*3)

$$\text{Працівник 1. } D_{\Sigma} = 0.34+0,45+0,14+0,39+0,30+0,30+0,33+0,15=2.40;$$

$$\text{Працівник 2. } D_{\Sigma} = 0,17+0,15+0,14+0,39+0,30+0,45+0,22+0,30=2,12;$$



Працівник 3. Дя  $=0,51+0,45+0,28+0,26+0,08+0,08+0,11+0,15=1,92$ ;

Працівник 4. Дя  $=0,51+0,15+0,42+0,26+0,30+0,08+0,11+0,45=2,28$ .

Оцінка складностей функцій, які виконуються працівником вираховується за допомогою тарифно-кваліфікаційного довідника та ознаки, які не включені до нього, але мають вплив на складність праці і потребують більшого напруження, досвіду, зусиль. Перелік таких ознак оцінки складності функцій з врахуванням питомої ваги в балах зображена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінка ознак, що визначають складність виконуваних працівником функцій**

№ з/п	Назва ознак	Значущість ознаки (в частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали					
			1	2	3	4	5	6
1	Характер робіт, що визначає складність праці за тарифнокваліфікаційним довідником	0,50	0,50	1,0	1,50	2,0	2,50	3,0
2	Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	-	-	-
3	Керівництво(ланкою, бригадою)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	-	-
4	Додаткова відповідальність у технічному процесі	0,15	0,15	0,30	-	-	-	-

Складності виконання функцій (Р) розраховується сумуванням оцінок з врахуванням їх ваги і поділити на сталий коефіцієнт 8,3, що позначає максимально можливу бальну оцінку складності функцій працівника. За допомогою цього забезпечується оцінка працівника, що виконує роботу та менеджера.

Працівник 1.  $P = (1,50 + 0,15 + 0,15) / 8,3 = 0,22$ ;

Працівник 2.  $P = (1,50 + 0,15 + 0,15) / 8,3 = 0,22$ ;

Працівник 3.  $P = (2,0 + 0,30 + 0,30) / 8,3 = 0,31$ ;

Працівник 4.  $P = (2,50 + 0,30 + 0,40 + 0,30) / 8,3 = 0,42$ .

Оцінка результатів праці працівника враховує кількісні та якісні параметри роботи та їх ритмічність, визначає рівень кваліфікації працівника, рівень знань, навичок тощо. В таблиці 2.6 зазначено характеристика результатів праці з

врахуванням їх значущості. Вони конкретизуються в структурних підрозділах відповідно до їх специфіки.

Таблиця 2.6

### Ознаки, що визначають результат праці

№ п/п	Назва ознак	Значущість ознаки (в частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали		
			1	2	3
1	Обсяг виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
2	Якість виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
3	Ритмічність	0,20	0,20	0,40	0,60

Оцінка результатів праці працівників обчислюється шляхом сумування ознак в балах, отже:

$$\text{Працівник 1 } D = 0,80 + 0,40 + 0,40 = 1,60;$$

$$\text{Працівник 2 } D = 0,80 + 0,80 + 0,40 = 2,00;$$

$$\text{Працівник 3 } D = 1,20 + 1,20 + 0,60 = 3,00;$$

$$\text{Працівник 4 } D = 1,20 + 1,20 + 0,40 = 2,80.$$

На основі проведених розрахунків ми можемо визначити комплексну оцінку оцінку для кожного працівника.

$$\text{Працівник 1 } K = 0,5 \times 0,71 \times 2,40 + 0,22 \times 1,60 = 1,20;$$

$$\text{Працівник 2 } K = 0,5 \times 0,59 \times 2,12 + 0,22 \times 2,00 = 1,07;$$

$$\text{Працівник 3 } K = 0,5 \times 1,35 \times 1,92 + 0,31 \times 3,00 = 2,23;$$

$$\text{Працівник 4 } K = 0,5 \times 1,71 \times 2,28 + 0,42 \times 2,80 = 3,13.$$

Значення комплексної оцінки працівника в діапазоні:

- від 0,15 до 0,50 – працівник не відповідає посаді, яку займає;
- від 0,50 до 1,05 – працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації;
- від 1,05 до 2,50 – працівник відповідає посаді;
- від 2,50 – працівника можна рекомендувати в резерв, призначати на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

Отже, працівники 1,2,3 відповідають займаним посадам. Працівник 2 має потенціал, оскільки коефіцієнт конкретно досягнутого результату в порівнянні до

працівника 1 більший на 25%, а професійно-кваліфікаційний рівень менший на 16,9%. Доцільним є направлення працівника 1 на підвищення кваліфікації. Працівника 3 потрібно додати в резерв на вищу посаду і забезпечити матеріальне стимулювання (рис. 2.4).

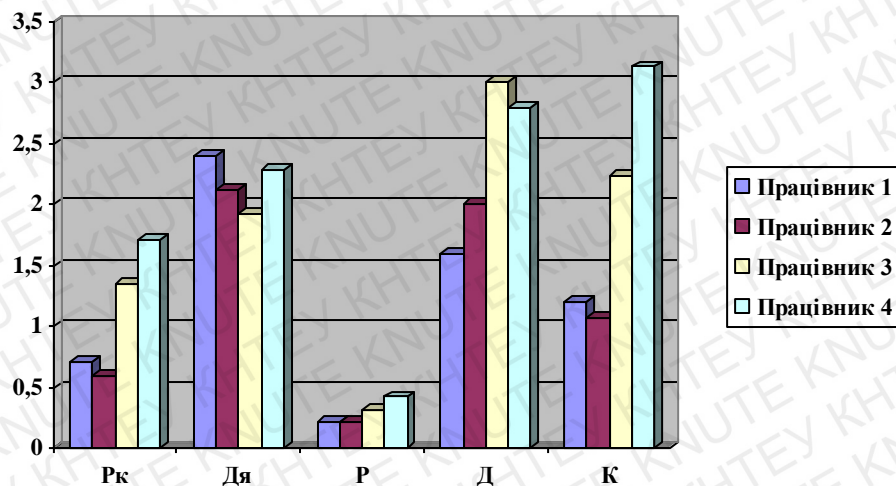


Рис. 2.4. Комплексна оцінка працівників ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз»

Комплексна оцінка керівників і спеціалістів включає в себе оцінку ділових якостей керівників і спеціалістів [4, с.468].

Відбір ознак оцінки ділових якостей керівників і спеціалістів здійснюється на підставі змісту фактично виконуваних функцій і вимог кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців до їх професійно-кваліфікаційної підготовки.

## Висновки до розділу 2

Після проведеного аналізу структури кадрів ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» можна зробити наступні висновки:

1. Підприємство загалом забезпечене трудовими ресурсами, хоча є незначне відхилення від норми, на підприємстві переважає категорія працівників від 40 до 65 років, це показник знаходиться в нормі, зменшується частка працівників, що підвищують свою кваліфікацію, є тенденція до збільшення коефіцієнту звільнення персоналу, зменшується середньоспискова чисельність персоналу та зростає плинність кадрів, коефіцієнт сталості складу загалом залишається у нормі.



2. З організаційної структури випливає, що ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» має розгалужену систему управління, яка складається із численних відділів, які функціонують, застосовуючи принцип спеціалізації праці.

3. Аналіз лояльності персоналу ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» до підприємства показав, що: зменшується лояльність емоційної складової, до якої входить ставлення до компанії, розуміння її цілей та стратегії, та прагматичної складової, що включає зацікавленість у кар'єрному та професіональному рості.

4. Система управління ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» сформована навколо організаційної структури управління, функціонування відбувається за рахунок реалізації функцій менеджменту і застосування методів менеджменту. Чітка регламентація управління дозволяє в повній мірі використовувати принцип спеціалізації праці, дозволяє застосовувати делегування повноважень тощо.

### РОЗДІЛ 3.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «АЕРОВІЗ»

### 3.1. Пропозиції щодо усунення недоліків управління людськими ресурсами ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз»

ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» – це сучасне авіаційне підприємство, яке є багатогранним та багатофункціональним. Товариство потребує постійного розвитку та адаптації у зовнішньому середовищі. Кожна грань із системи функціонування повинна працювати взаємозлагоджено та на достатньому рівні з іншими у цьому комплексі.

Відділ персоналу сконцентровує в собі роботу з всіма людьми, які працюють на підприємстві. Він є початком формування культури самовдосконалення та постійного розвитку ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз», оскільки її носієм є людина. То формування ефективної роботи відділу персоналу позначиться на роботі всього товариства [37, с.456].

Досить важко підприємству з неефективною системою управління людськими ресурсами досягти успіхів у роботі, поскільки, людський фактор, в більшій мірі, визначає успішність діяльності конкретного підприємства на ринку. Оскільки, ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» має недоліки в системі управління людськими ресурсами, які потребують негайного вирішення, то всі сили кадрової служби підприємства та його вищого керівництва повинні бути направлені на розробку можливих рекомендацій щодо усунення цих недоліків.

Ефективне управління людськими ресурсами неможливе без активної та постійної участі вищого керівництва підприємства у визначенні завдань управління персоналом, що виходять з цілей товариства, створені та запровадженні систем управління персоналом, оцінці їх ефективності.

Керівництву ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» необхідно задіяти новий молодих енергійних працівників (табл. 3.1), котрі володіють гнучкою прогресивною логікою, широким поглядом на речі для роботи на підприємстві.

**План упровадження системи стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз»**

Мета упровадження стратегії управління людськими ресурсами	Строк реалізації стратегії	Засоби реалізації стратегії	Витрати ресурсів	Відповідальні виконавці
Збільшення частки працівників у віці до 35 років з 25 до 40%	01.01.2020	Наймання нових працівників. Розширення матеріальних пільг і соціальних компенсацій	Поточні витрати (на зарплату). Фонд споживання	Відділ кадрів, керівник відділу кадрів

Ефективність впровадження стратегії управління ТОВ Авіакомпанія «АероВіз» (Додаток Е) в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей.

Практична сторона удосконалення управління персоналом включає в себе [10]:

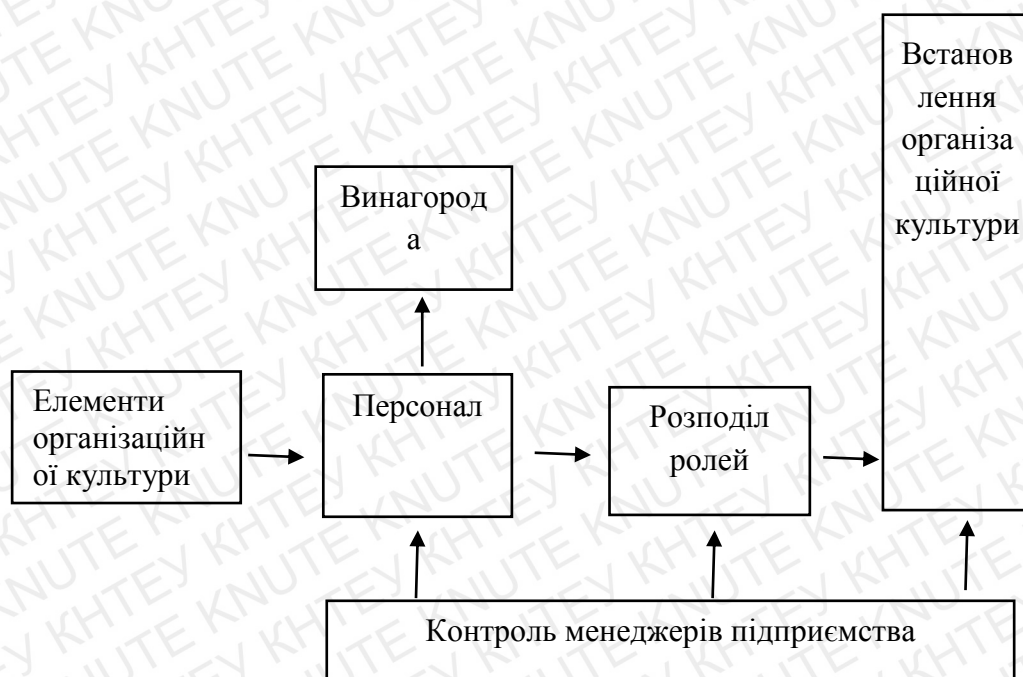
1. Підвищення ролі самоуправління.
2. Налагодження ефективної співпраці лідера та колективу.
3. Підвищення якості організації управління праці.
4. Етика в діловому спілкуванні

В моніторингу соціально-психологічної ситуації та організації комунікацій усередині товариства потрібно посилити організаційну культуру ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» за рахунок організаційної поведінки.

Організаційна поведінка – це поведінка працівників об'єднаних у визначенні управлінські процеси, що мають свої цикли, ритми, темпи, структуру відносин, організаційні рамки і культуру [26, с.96]. Схема підвищення організаційної культури включає в себе (рис. 3.1) виділення елементів



організаційної культури які повторюється та опосередковано впливає на всі сфери діяльності.



*Рис. 3.1. Підвищення організаційної культури ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз»*

Налагодження таких зв'язків допоможе запобігати виникненню негативних конфліктних ситуацій між підрозділами, та удосконалити роботу між структурними одиницями, а отже і підвищити продуктивність всього товариства.

Перелічені вище заходи щодо удосконалення відділу персоналу забезпечать:

1. Збільшення продуктивності взаємовідносин “менеджер – персонал” за допомогою використання етики в ділових комунікаціях.
2. Покращення морального клімату ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» за допомогою підвищення рівня організаційної культури.
3. Підвищення рівня відповідальності працівників через налагодження самоуправління та ефективної співпраці лідера та колективу.
4. Зменшення плинності персоналу та періоду його адаптації завдяки внутрішній культурі підприємства.

Атестація і навчання персоналу підприємства виступає необхідним засобом вивчення якісного складу персоналу, його сильних і слабких сторін. Це основа для удосконалення індивідуальних здібностей і підвищення його

кваліфікації. Рушійною силою здійснення атестації та навчання є потреба в розвитку персоналу [17, с.23].

При визначенні потреби в навчанні персоналу менеджери можуть використати наступне: результати ділової оцінки, результати атестації, особиста бесіда із працівниками, думка керівника, анкетування (Додаток Є).

Експертна оцінка незалежного консультанта і психологічна оцінка потребують додаткового залучення спеціалістів і коштів. Аналіз посадових інструкцій і аналіз роботи працівників не враховує можливого їх потенціалу. Тому рекомендовано використовувати на ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» для визначення потреби в навчанні: пропозиції працівників і атестацію.

Механізм мотивації персоналу являє собою комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів та методів, що спонукають до виконання завдань визначених менеджерами підприємства. Рушійною силою мотиваційного механізму є стимули особистості. Основу мотиваційного механізму складають особливості персоналу їх потреби, інтереси, установки і цінності [40, с.124].

Механізм мотивації персоналу орієнтується на задоволення від роботи, починаючи від удосконалення робочих місць, їх автоматизації, розширення сфери діяльності, поділу і кооперації обслуговування робочих місць та закінчуючи оцінкою якості і кількості затрачений персоналом зусиль, його мотивацією через різні види матеріальних та нематеріальних мотиваторів [39]. Найважливішими елементами механізму мотивації ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» має бути дотримання принципів:

- відповідності та пов'язаності з матеріальними мотиваторами результатів діяльності працівника, колективу, підприємства;
- об'єктивності та справедливості встановлення винагороди для всього персоналу;
- спрямованості мотивів на задоволення потреб, а стимулів на задоволення інтересів підприємства;
- гнучкості, довгостроковості та гласності мотивації [18, с.60].

Мотивований механізм стимулювання праці персоналу ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» включає в себе оцінку діяльності персоналу, різноманітні методи мотивації, умови роботи та результат мотивації. Оцінка працівників в товаристві залежить від специфіки роботи особи і є визначені індивідуально.

Головною помилкою існуючої системи мотивації ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» є впевненість менеджерів, що на підприємстві немає проблем в управлінні персоналом. Індикаторами неефективної мотивації виступають:

- спад середньої продуктивності персоналу;
- відсутність різниці в матеріальній мотивації для працівників з різним ступенем ефективності;
- відсутність оптимального балансу заохочення та покарання;
- висока плинність кадрів.

Методи мотивації працівників повинні підбиратися з врахуванням вікових груп. Оскільки індивідуальний підхід до кожного працівника при мотивації на практиці дуже ускладнений через суб'єктивний вплив менеджерів, тому нами запропоновано віковий поділ мотиваторів в залежно від віку особи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Основні мотиватори вікових груп [41, с.137]

Вікова група 18-30 років			
різноманітність і зміни	креативність	цікава та корисна робота	високий заробіток
30-40 років			
високий заробіток	прагнення до досягнень	Самовдосконалення	
40-65 років			
соціальні контакти	визнання заслуг	високий заробіток	

Аналізуючи цю систему можна зауважити що для всіх вікових категорій працівників пріоритетним напрямком мотивування є високий заробіток.

Матеріальна мотивація не може на довго утримати працівників, тому менеджери повинні пам'ятати про короткостроковий характер дій. Висока заробітна плата в деяких випадках може утримати працівників від звільнення з підприємства, але не змусить його постійно працювати інтенсивніше, ефективніше і бути креативним.



### 3.2. Шляхи покращення управління людськими ресурсами в системі маркетингу ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз»

Економіка України все більше поправлена на знання, як форми нематеріального активу, продовжує зростати попит на управлінські кадри високого класу, перед якими постають все складніші завдання в умовах стрімких змін [25]. Це зумовлює розповсюдження концепції професійного розвитку менеджерів, яка ґрунтується на пріоритеті постійної практичної підготовки та розвитку управлінських навичок.

У сучасних нестабільних економічних, політичних умовах простежується неспроможність управлінських кадрів ефективно приймати рішення, що зумовлює актуальність питання процесу професіоналізації управлінської діяльності. Розглядаючи процес професіоналізації управлінської діяльності слід виділяти три основні етапи, зображені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Етапи професіоналізації менеджменту праці [14]

Як засвідчує загальна практика, успіх організації залежить на пряму від якості керівництва і професіоналізму керівника. Якщо керівники усіх відділів підприємства володітимуть високим рівнем професіоналізму, а керівник зможе організувати працю персоналу задля досягнення стратегічної цілі організації, то таке підприємство очікуватиме висока ефективність виробництва.

За останні роки кадровий менеджмент пройшов кілька етапів розвитку. Менеджерів по персоналу вже не називають кадровиками, а їх компетенції вже не обмежуються кадровим адмініструванням.

При порівнянні з радянським кадровим управлінням, коли відповідна служба виконувала, по суті справи, функції кадрового обліку, HR-відділ покликаний брати участь в стратегічному управлінні бізнесом через управління одним з основних нематеріальних активів будь-якої компанії - персоналом.

Зараз кадрове діловодство – лише одна з функцій HR-департаменту, і «кадровиком» менеджера по управлінню персоналом називати не прийнято. В першу чергу HR-фахівець орієнтований на роботу з людьми і володіє навичками клієнтського сервісу. Втім, спроби впровадження деяких компетенцій, які зараз вважаються типовими для HR-фахівця, мали місце і на деяких радянських підприємствах, де в штат вводилася функція організаційного психолога, який відповідав за мікроклімат на підприємстві, допомагав адаптуватися новачкам і т.п.

На успішність компанії на ринку, її здатність досягати своїх бізнес-цілей впливають багато зовнішніх факторів, проте не меншу роль в цьому відіграє і внутрішнє середовище. Саме з внутрішнім середовищем і має працювати HR-менеджер, реалізуючи свою функцію бізнес-партнера.

В обов'язки HR-менеджера можуть входити:

- пошук, підбір, адаптація персоналу;
- формування кадрової політики та корпоративної культури;
- організація навчання, атестації персоналу;
- побудова та підтримка внутрішньої комунікації;
- контроль виконання планів розвитку персоналу;
- ведення кадрового діловодства;
- організація корпоративних заходів, тимблдінгів.

За даними соціологічних опитувань топ-менеджерів найважливішою професійною якістю лідера і менеджера є вміння формувати команду, злагоджений, згуртований колектив, а заходи тимблдингу якраз і допомагають згуртувати команду, виявити потенційних лідерів, формувати й просувати корпоративний імідж, встановлювати корпоративні цінності і стандарти.

Тімблдинг (від англ. «team building») в буквальному сенсі означає «побудова команди». Командне «будівництво» спрямоване на створення груп рівноправних фахівців різної спеціалізації, які спільно несуть відповідальність за



результати своєї діяльності і на рівних підставах здійснюють розподіл праці в команді. Також тимбілдинг, у більш вузькому сенсі, розглядається як активний корпоративний відпочинок, спрямований на згуртування колективу чи команди [28].

Однією з найважливіших функцій тимбілдингу є виявлення несумісних людей і визначення способів їх неконфліктної взаємодії, що особливо важливо на першій стадії – стадії формування колективу.

Основний результат участі колективу у тренінгу – підвищення загальної ефективності роботи команди – це комплексний результат, складаний з впливу різних факторів:

1. Нормалізується атмосфера і відносини всередині колективу, співробітники більш продуктивно вирішують конфліктні ситуації.
2. Учасники тренінгів отримують навички ефективного спілкування, вчаться налагоджувати взаємодію, знаходити спільну мову.
3. Учасники розуміють необхідність розподілу ролей в команді, вчаться використовувати ресурси кожного учасника команди.
4. Підвищується рівень мотивації і лояльності до компанії, зменшується плинність кадрів, виникає бажання співпрацювати з колегами по роботі, ділитися досвідом.
5. Співробітники більш відкрито обговорюють проблеми та шляхи їх вирішення, вчаться аналізувати минулий досвід, робити висновки, враховувати помилки, використовувати ресурси.
6. Виникає більш чітке розуміння цілей і завдань підрозділів та відділів, формуються конкретні навички ефективної командної взаємодії.
7. Виникає розуміння необхідності злагоджених дій для досягнення спільної мети, підвищується рівень ініціативності співробітників, рівень довіри в колективі, співробітники вчаться слухати і чути колег.

Тимбілдинг може проводитися в офісі, на стадіонах, на відкритій природі тощо. Головна умова – вирватися з робочої атмосфери. Завдяки проведенню заходу в незвичайних умовах можуть виявлятися неформальні лідери колективу, а також приховані конфлікти і симпатії.



Практичне втілення в життя кадрової стратегії (табл. 3.3) здійснюється системним застосуванням засобів втілення.

Таблиця 3.3

## Способи реалізації кадрової стратегії [42]

Організація	Позиціонування	Залучення	Розвиток	Управління
1. Місія	1. Кадрова структура (штатний розклад)	1. Маркетинг компетенцій	1. Наставництво	1. Планування
2. Стратегічні цілі	2. Посадові позиції (компетенції, активи)	2. Маркетинг персоналу	2. Навчання	2. Збір і опрацювання інформації з персоналу і праці
3. Постановка завдань	3. Оцінка посадових позицій	3. Форми залучення персоналу	3. Тренінги	3. Вимірювання і оцінка активів і праці
4. Структура прийняття рішень (організаційна структура)	відповідно до ролі та вартості	4. Добір, порівняння, відбір персоналу	4. Переміщення персоналу	4. Розрахунок ресурсів
5. Стандарти, правила дій		5. Найм		5. Контроль
6. Технологія процесів		6. Адаптація		6. Мотивація
7. Робочі місця, засоби праці, інфраструктура				7. Психологічний вплив, етика, культура відносин
8. Умови праці				
9. Інновації				
10. Кадрове діловодство				

Засоби припускають способи і методи дій. Основними способами реалізації стратегії визначено: організацію; позиціонування; залучення; розвиток; управління.

Розвиток персоналу застосовується для підвищення потенціалу й продуктивності праці. Він забезпечує: підвищення рівня компетенції персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, задоволення потреб працівників в особистій мотивації, прибутковості, зростання вартості компанії, зміцнення ринкових позицій.

Окремі переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел відбору персоналу наведено в табл. 3.4.

### Переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел відбору персоналу

[21]

Джерела	Переваги	Недоліки
Внутрішні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низькі витрати.</li> <li>2. Надання персоналу перспектив кар'єрного росту, що підвищують їх задоволеність роботою, віру в себе.</li> <li>3. Добре знання претендентами організації, що забезпечує їм легку адаптацію.</li> <li>4. Безболісне вирішення проблеми зайнятості і скорочення плинності кадрів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вимагає додаткових витрат на перенавчання.</li> <li>2. Приводить до напруженості в колективі внаслідок внутрішньої конкуренції.</li> <li>3. Знижує активність тих, хто лишився «осторонь».</li> <li>4. Дозволяє просувати «потрібних людей».</li> <li>5. Загроза нагромадження складних особистих взаємин працівників.</li> <li>6. Погіршення ставлення до людини з боку її колишніх колег.</li> </ol>
Зовнішні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкі можливості вибору кандидатів.</li> <li>2. Поява нових ідей, планів стосовно розвитку підприємства у нових кандидатів.</li> <li>3. Зниження загальної потреби в кадрах за рахунок залучення додаткових людей.</li> <li>4. Менша загроза виникнення інтриг всередині підприємства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Великі витрати.</li> <li>2. Погіршення морально-психологічного клімату внаслідок конфліктів між новачками і сторожилами.</li> <li>3. Погане знання новачками підприємства і потреба в тривалому періоді адаптації.</li> </ol>

Будь-яка організація, як соціальне об'єднання, в якому досягнення спільної мети об'єднує певну кількість людей, потребує такої структури управління, в рамках якої здійснювався б процес управління.

Саме тому авіакомпанії необхідна структура, яка б відображала цілі й задачі авіапідприємства, тобто належала авіатранспортному виробництву і змінювалася разом із змінами, що відбуваються на підприємстві і в зовнішньому середовищі. Їй належить відображати функціональний розподіл праці та обсяги повноважень працівників апарату управління.

Вдалих вибір (проекування) структури управління, дотримання встановлених норм управляємості сприяє ефективній координації ланок авіатранспортної організації, забезпечує їхнє нормальне функціонування, раціональне використання ресурсів та часу, тобто спрямовує організацію на успішне досягнення поставлених цілей та задач.

У результаті розподілу виробничих задач встановлюється ієрархія виконавців у підрозділах апарату управління і структурних підрозділах виробничої сфери підприємства. Для забезпечення взаємодії виконавців і керівників, а також різних підрозділів має бути розроблена система управління, яка повинна відповідати головним вимогам:

- чіткість та несуперечливість цілей;
- простота;
- розмежування лінійного і функціонального управління;
- мінімальна кількість управлінських ланок.

При проектуванні будь-якої структури управління необхідно дотримуватися наступних вимог:

- одну і ту саму функцію не можуть виконувати два різних підрозділи (особи);
- розподіл функцій і відповідальність за їхнє виконання мають бути чіткими і обмеженими;
- відповідальність за виконання функції не може бути відділена від права приймати рішення і проявляти ініціативу, необхідну для виконання даної функції;
- мають бути встановлені чіткі ієрархічні зв'язки (зв'язки між керівником і підлеглими);

### **Висновки до розділу 3**

У цьому розділі удосконалено підходи до управління персоналом ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз».

1. Дослідження показало переваги та недоліки методів визначення потреби в навчанні ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» потрібно використовувати пропозиції працівників та атестацію персоналу під час вибору методів визначення потреби у навчанні.
2. Удосконалити організаційну структуру товариства, з урахуванням думки керівник усіх відділів, тим самим оптимізувати чисельний склад.



3. Визначити та розробити стратегію управління персоналом, яка одночасно стане невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку товариства.

4. Побудувати ефективну систему управління персоналом, яка активно функціонуватиме із урахуванням динамічному зовнішнього середовища;

5. Удосконалити наявні мотиваційні механізми управління працею, поряд з ними запустити нові (як матеріального, так і нематеріального плану), діяльність яких позитивно вплине на економічний стан підприємства; 5. Впровадити систему кадрового планування; 6. Розробити дієві заходи щодо професіоналізації менеджменту праці, використовуючи наявну матеріально-технічну базу, і з поєднанням державних програм.

6. Мотивований механізм стимулювання праці персоналу ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» включає оцінку роботи персоналу, методи мотивації, умови праці та результат мотивації. Оцінка працівників в товаристві залежить від специфіки роботи і визначається індивідуально.

7. Запропоновано вибір методів мотивації персоналу здійснювати із врахуванням вікових груп. Індивідуальний підхід до кожного працівника на практиці ускладнений через суб'єктивний вплив менеджерів, тому запропоновано віковий поділ мотиваторів залежно від віку особи.

9. Рекомендовано роботу відділу персоналу базувати на: динамічній зміні функцій, прав, обов'язків, працівників відділу; динамічній зміні цілей; динамічній зміні структури відділу; динамічній зміні чисельності працівників; динамічній зміні відношення з іншими відділами ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз».

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження управління людськими ресурсами на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Управління людськими ресурсами- це система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

2. Основна мета менеджменту персоналу – це поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

3. Основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом є:

- 1) Ефективність відбору і розміщення працівників;
- 2) Справедливість оплати праці і мотивації;
- 3) Професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;
- 4) Швидке й ефективне розв'язання особистих проблем тощо.

4. ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» - підприємство авіаційного сектору економіки, основною метою діяльності якого є задоволення потреб споживачів в перевезення продукції різного призначення з метою одержання прибутку.

5. Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» зосереджена на підтримці тісних зв'язків з іноземними контрагентами.

6. Коефіцієнт плинності персоналу показує, що плинність персоналу має тенденцію до зниження, що свідчить про покращення роботи з персоналом. Управління персоналом ґрунтується на комплексі регламентів, що визначають місце та роль кожного структурного підрозділу та кожного працівника в системі управління, порядок, норми взаємодії між ними та форми впливу на об'єкт управління.

7. Проведено комплексну оцінку працівників, під час якої було враховано професійнокваліфікаційний рівень ділові якості, складність роботи, конкретний результат досягнутий працівниками підприємства.

8. Процесу професійного навчання співробітників підприємства керівництво намагається приділяти вагому вагу, проте, в силу, важкого фінансового становища авіакомпанії, доля працівників, які занурені в даний процес, в загальній чисельності персоналу є незначною.

9. Головним методом оцінювання працівників, який знайшов своє розповсюдження на підприємстві, є атестація. Атестація допомагає відсіяти некомпетентних співробітників чи надає можливість виявити працівників, які потребують професійного навчання. Недоліком оцінювання персоналу ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» є те, що оцінці підлягають не всі працівники, тобто від атестації звільняються так звані «обрані» працівники.

10. Керівництво ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» майже не приділяє уваги стимулюванню праці персоналу, що негативно відіграє на діяльності товариства в цілому.

11. Для вирішення проблеми планування персоналу ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» має змогу вдаватися до запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу.

12. Можливими, більш дешевими, засобами професійного навчання працівників товариства є навчання за рахунок організації лекцій, семінарів, професійних курсів.

13. Для удосконалення системи оцінювання персоналу підприємства необхідно додатково запровадити метод оцінювання працівників авіакомпанії, який полягає у тестуванні співробітників згідно їх виконуваної роботи.

14. Рекомендовано роботу відділу персоналу базувати на: динамічній зміні функцій, прав, обов'язків, працівників відділу; динамічній зміні цілей; динамічній зміні структури відділу; динамічній зміні чисельності працівників; динамічній зміні відношення з іншими відділами ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз».



Застосування таких рекомендацій дозволить: збільшити продуктивність взаємовідносин “менеджер – персонал” за допомогою використання етики в діловому спілкуванні; зменшити затрати підприємства на пошук працівників через запропоновану систему співпраці з вищими навчальними закладами; покращить моральний клімат ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» за допомогою підвищення рівня організаційної культури; підвищить рівень відповідальності працівників через налагодження самоуправління, ефективної співпраці лідера та колективу; зменшить плинність та період адаптації персоналу завдяки внутрішній культурі підприємства.

15. Для налагодження мотиваційного елементу системи управління персоналом товариства керівництву заводу необхідно вдаватися до нематеріальних засобів стимулювання праці, а саме до морально-психологічних засобів.

16. Розвиток трудових ресурсів на ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз», використовуючи професіоналізацію менеджменту праці і різноманітні мотиваційні механізми гарантує стабільний розвиток на економічному ринку, прибуткове функціонування, безперервний розвиток персоналу підприємства, зменшення плинності кадрів, а головне – швидкий позитивний економічний ефект.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алиев, И. М. Экономика труда. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 203 с.
2. Архів статистичної інформації [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Тернопільській області // Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://www.ternstat.ternopil.ua/arxiv.html>.
3. Балабанова Л. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищих навч. закл. / Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кафедра маркетингового менеджменту. – Донецьк, 2014. – 480с.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / В.Ф. Братченко // Персонал. – 2014. - № 3.
6. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. / В.А. Василенко. – К., 2012. – С. 37.
7. Виноградський М.Б. Управління персоналом / М.Б. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-ге видання. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 502 с.
8. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом.: Монографія К.: НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. -528 с.
9. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження // Вісник ХНТУСГ імені Петра Василенка / Харків, 2017. – Вип. 185. – 172 с.
10. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О.П. Гурченков, Н.В. Гусаріна // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 2.

11. Гусар О.А. Персонал цивільної авіації як системне утворення / О.А. Гусар /Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право»: Зб. Наук. Пр.. – К.: НАУ, 2016. - №1 (38). – 19 с.
12. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці / В. Домюк // Україна: аспекти праці. – 2013. - № 6.
13. Дудукало Г.О. /Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства/ Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" № 3, 2012.
14. Жам О. Ю. Оцінка ефективності управління персоналом авіакомпаній / О. Ю. Жам // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2012. –№ 35.
15. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2012. – 336 с.
16. Керуємо кадрами: Підприємство 8.0. Управління персоналом для України // Дебет-Кредит. - 2004.- №19.
17. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення / Т. Кір'ян, М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 4. – С. 23-27.
18. Козічев Б.С. / Проблема и задачи мотивации персонала / Н. Б. Козичева, Б.С. Козічев //Менеджмент в России и за рубли жом. – 2014. – №2. – С. 60-66.
19. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І.В. Кононова // Прометей. – 2013. – № 1. – С. 146-151.
20. Конституція України: [зі змін. та допов., внесеними Законом України від 1 лют. 2011 р. № 2952-VI]. – Харків : Фактор, 2011. – 118 с.
21. Крамаренко В.І. ,Холод Б.І. / Управління персоналом фірми – Київ: ЦУЛ, 2003.-256с.
22. Лазоренко Т.В. Токарев М.Л. /Основні підходи до управління персоналом/ Сучасні проблеми економіки та підприємництва.-Вип. 11, 2013. -8 с.



23. Лашенко О.Ю. Звітність підприємств як елемент фінансової складової економічної безпеки підприємства /О.Ю. Лашенко, І.О.Селіверстова/ Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: - 2008. – №19. – 261 с.
24. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / И.К. Макарова. – М. : «Дело», 2007. – 232 с.
25. Маслов Є.В. Організація кадрової служби на підприємстві/ Є.В. Маслов // Персонал. - 2013.- №8.
26. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми / Г.І. Матукова // Держава та регіони. – 2016. – № 1. – С. 96-99.
27. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
28. Моковоз Е. У., Сторожилова У. Л. Необхідність тимбілдингу на всіх стадіях колективного розвитку // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – №25.
29. Небава М.І., Ратушняк О.Г. / Менеджмент організацій і адміністрування: Навчальний посібник. 3 частина, -2016р.-178 с.
30. Нікіфоренко В.Г / Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
31. Обер-Крие Дж. Управление предприятием : пер. с фр. / Дж. ОберКрие. – М. : Сирин, 2009. – 257 с.
32. Офіційний сайт Державної авіаційної служби України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://avia.gov.ua/>.
33. Офіційний сайт ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.aerovis.aero/ru/about-us-ru/>
34. Пожуєв В.І. Розвиток концептуальних засад інформатизації сучасного українського суспільства/ Гуманітарний вісник ЗДІА / В.І. Пожуєв, - Вип. 41, 2010. – С.17.
35. Примак Т. О. Маркетингова політика комунікацій : навчальний посібник / Т. О. Примак. – К. : Атака, Ельга-Н, 2013. – 328 с.
36. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник / Р.М.

Пушкар, Н.П. Тарнавська; М-во освіти і науки Ураїни, Терноп. акад. нар.госп-ва. – Тернопіль: Карт-бланш, 2013. – 486 с.

37. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Ситник Й.С. – Львів: “Тріада плюс”, 2008. – 456 с.

38. Старобинский Э. Передача полномочий – один из важнейших принципов менеджмента // Управление персоналом, 2015. – № 4.

39. Стойка А.В. Соціалізація і мотивація економічних суб’єктів / А.В. Стойка. Економіка та держава. – 2009. – № 8.

40. Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації // Актуальні проблеми економіки, 2008. – № 8.

41. Фартушна А.І. Матеріальна мотивація персоналу [Електронний ресурс] // Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи: V студ. наук.-практ. конф., 2010. – Х.: Магістр, 2010. – С. 137-140.

42. Чернишева С. В. Стратегії управління маркетингом відносин / С. В. Чернишева // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. – Вип. 297, Т. II. – С. 433-442.

43. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В.І. Чобіток, А.В. Волощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – Вип. 50. – С. 313-318.

44. Who-is-who . - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://who-is-who.ua/main/page/turkey/48/50>.

**ДОДАТКИ**



## Еволюція підходів до управління персоналом підприємства

Підходи	Характер праці	Об'єкт управління	Методи управління	Функції менеджера
Економічний підхід (кінець XIX – початок XX ст.)	Фізична, Низько кваліфікована	Людина як робоча сила	Економічні, адміністративні	Контроль за кількістю та якістю праці. Заохочення та покарання працівників
Органічний підхід (середина XX – кінець XX ст.)	Автоматизована, потребує високої кваліфікації	Людина як фактор виробництва	Економічні, адміністративні	Підбір персоналу. Оцінка персоналу. Планування кар'єри. Підвищення кваліфікації.
Гуманістичний підхід (кінець XX – початок XXI ст.)	Інтелектуальна, творча	Людина як складний біо-психо-соціальний феномен	Комплексне застосування всіх методів управління, перевага надається соціально-психологічним методам	Формування колективу працівників. Організація та управління відносинами в колективі. Створення необхідного організаційно-культурного середовища на підприємстві

## Система методів управління персоналом

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1. Психологічно обґрунтовані норми керованості оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, анкети спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання 3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	1. Відповідність працівника його робочому місцю 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності 4. Місце працівника в системі колективу	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	1. Причини порушення дисципліни 2. Стан соціальнопсихологічного клімату в колективі 3. Ефективність кадрової роботи	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва

## SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз»

Фактори	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подальша інтеграція послуг.</li> <li>2. Пошук шляхів зниження витрат.</li> <li>3. Розширення ринку авіаперевезень.</li> <li>4. Вихід на нові сегменти ринку.</li> <li>5. Вразливість стосовно конкурентного тиску.</li> <li>6. Запровадження нових (інноваційних) ресурсів і технологій, можливість впровадження в готовому вигляді управлінської кращої практики.</li> <li>7. Укладення довгострокових договорів співпраці з посередниками</li> <li>8. Оновлення висококваліфікованого персоналу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Авіаційна промисловість є вразливою, що створює багато невизначеностей.</li> <li>2. Невелика кількість членів альянсу може призвести до конфлікту інтересів, що у свою чергу, призведе до скорочення конкурентних переваг.</li> <li>3. Недостатня інтеграція може призвести до втрати довіри споживачів до альянсу, а в результаті - і до окремих авіакомпаній.</li> <li>4. Вихід великого учасника альянсу може призвести до перебоїв в роботі та зниження ефективності альянсу або його розпаду.</li> <li>5. Зростання популярності бюджетних авіакомпаній.</li> <li>6. Альтернативні види транспорту на короткі дистанції в межах Європи.</li> <li>7. Загострення політичного протистояння.</li> </ol>
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широка географічна межа.</li> <li>2. Велика кількість запропонованих рейсів.</li> <li>3. Збільшення обсягу продажу завдяки ефекту синергії.</li> <li>4. Затребуваність послуг та їх висока якість.</li> <li>5. Стійкий</li> </ol>	В даному випадку підприємству необхідно розглядати стратегію агресивного розвитку на ринку та розробки стратегії для активізації власних сильних сторін для реалізації можливостей зовнішнього середовища
		Потрібно проводити гнучку конкурентну політику для того, щоб використовувати власні сильні сторони для захисту від несприятливих факторів розвитку конкурентного середовища компанії

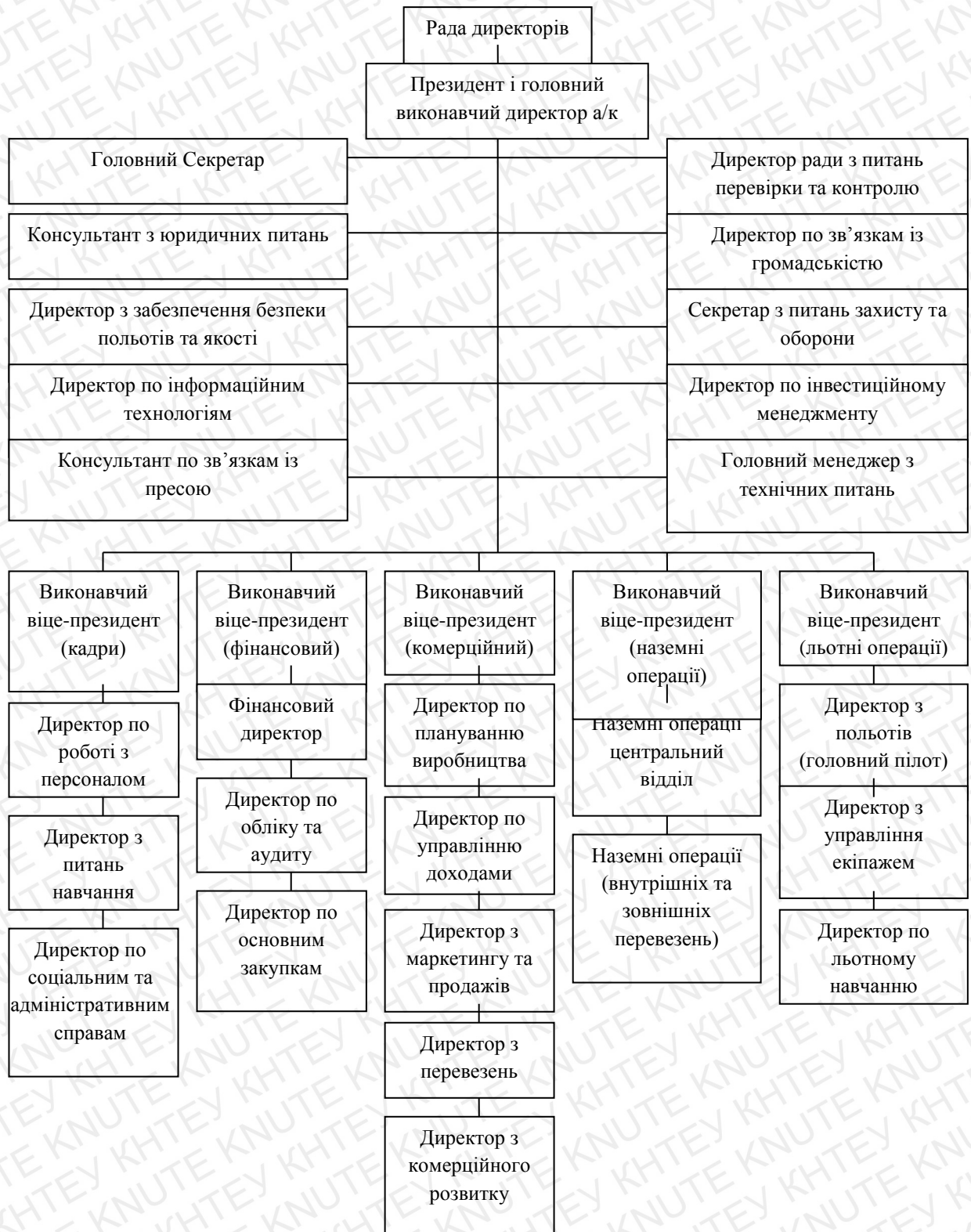


	психологічний клімат у колективі.		
Слабкі сторони	<p>1.Складність впровадження інновацій.</p> <p>2.Нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії.</p> <p>3. Стратегічне та оперативне планування недостатньо відповідає вимогам часу та можливостям.</p> <p>4.Недостатність фінансових ресурсів.</p>	Використовувати стратегію розвитку внутрішнього потенціалу компанії шляхом використання тих можливостей, які відкриває зовнішнє оточення фірми	В цій ситуації компанії необхідно повністю переглядати стратегію розвитку, здійснювати реструктуризацію або ліквідувати нерентабельні напрями діяльності

## PEST-аналіз зовнішнього макросередовища ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз»

Група факторів	Можливість	Ступінь впливу	Загроза	Ступінь впливу
Політичні і правові	1. Стабільна політична ситуація в країні	2	1. Недосконалість державної політики у сфері інвестування у розвиток авіаційної галузі	2
	2. Державне регулювання діяльності в авіаційній сфері	4	2. Військові дії на Сході країни	4
	3. Державне регулювання конкуренції.	3	3. Зміни в законодавстві в авіаційній галузі.	2
Економічні	1. Зростання купівельної спроможності	3	1. Зменшення купівельної спроможності	4
	2. Істотне уповільнення темпів інфляції	2	2. Підвищення цін на обслуговування літаків.	4
	3. Продовження економічного зростання	3	3. Недосконалість оподаткування	4
			4. Неприятливий діловий клімат	4
Соціальні	1. Зростання реальних грошових доходів населення	4	1. Зростання сумарної заборгованості з заробітної плати	2
	2. Зростання схильності населення до організованих заощаджень	4	2. Соціальна незахищеність населення	2
	3. Зростання кількості кваліфікованих фахівців в авіаційній галузі	2	3. Відсутність сприятливих економічних умов, які дозволяють громадянам забезпечувати високий рівень споживання	3
	4. Вивчення і застосування закордонного досвіду, використання ефективних методів управління	2	4. Високий рівень смертності	2
Технічні	1. Впровадження передових технічних і екологічних регламентів, стандартів, модернізація транспортних активів.	4	1. Ризики аварій та техногенних катастроф. 2. Впровадження енергозберігаючих технологій	3

## Оргструктура управління ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз»





## Стратегії управління персоналом ТОВ «Авіакомпанія «АероВіз» і стратегічних функцій з її реалізації

Генеральна мета служби управління персоналом: своєчасне й достатнє забезпечення підприємства трудовим потенціалом високої якості		
Загальна стратегія управління людськими ресурсами: підвищення ефективності реалізації й конкурентоспроможності трудового потенціалу організації через активізацію використання наявних і створення перспективних можливостей реалізації трудового потенціалу, зниження питомої собівартості розвитку персоналу, упровадження сучасних технологій управління персоналом, активного залучення молодих фахівців		
Якісні характеристики довгострокових цілей за напрямками діяльності служби управління персоналом (стратегічні функції)		
Забезпечення персоналом; Обмежене наймання персоналу; «омолодження» трудового колективу	Реалізація трудового потенціалу; Активізація використання наявного потенціалу; підвищення продуктивності праці; удосконалення технологій реалізації ТП	Розвиток трудового потенціалу; Концентрація професійнокваліфікаційного розвитку на можливостях організації; підвищення значущості факторів «соціальний статус персоналу» і «корпоративна культура»
Забезпечити наймання висококваліфікованого персоналу у віці до 35 років за категоріями, що мають перспективні й поточні потреби	Розробити й впровадити в основному виробництві систему «Внутрішній ринок персоналу». Забезпечити ефективне функціонування системи «Стратегічне управління персоналом організації». Упровадити в практику управління персоналом комплекс методів, що стимулюють підвищення кваліфікації й самоосвіту персоналу; застосування «позитивних» моделей виробничої поведінки	Забезпечити професійнокваліфікаційний розвиток персоналу на базі навчального центру організації й через мультиплікацію знань. Розробити й розпочати в 2017 р. реалізацію програми "Розвиток корпоративної культури". Сформувати до 08.2017 р. і розпочати реалізацію в 4-му кварталі 2017 р. комплексу заходів щодо підвищення соціального статусу персоналу й іміджу організації

## Переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел відбору персоналу

№	Метод	Переваги	Недоліки
1	Пропозиції працівників	Враховуються побажання самих працівників на основі: знання власних достоїнств і недоліків; знання власних інтересів; бачення розвитку особистої кар'єри.	Працівникам, що подають заявку, можуть бути властиві: недостатнє знання цілей і стратегії підприємства; формалізм і скептицизм
2	Атестація персоналу	Керівники мають можливість оцінити потенціал кожного підлеглого. Регулярність процесу	Існує небезпека задати занадто загальні критерії й одержати занадто загальні оцінки.
3	Аналіз результатів роботи працівників	Забезпечуються: наочність і конкретність оцінок; зв'язок навчання із цілями й стратегією підприємства. Підвищується мотивація працівників до ефективної праці	Неможливо застосувати до топ менеджерів.
4	Аналіз посадових інструкцій	Існує можливість оцінки відповідності вимог професійним якостям працівника.	Важко оцінити, яку роботу виконуватиме в майбутньому.
5	Експертна оцінка незалежного консультанта	Консультант дає оцінку на основі: глибокого розуміння цілей і стратегії навчання; спеціальних професійних знань і досвіду	Запас знань консультанта про підприємства обмежений.
6	Психологічна оцінка	Забезпечуються: зв'язок навчання із стратегією підприємства; безпосередня оцінка конкретних працівників; висока точність оцінки потенціалу працівників; індивідуальний підхід.	Високі витрати. Не всі працівники легко погоджуються пройти тестування й брати участь у тренінгах.

