

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»
Факультет повітряного транспорту та комп'ютерних технологій
Кафедра менеджменту та логістики

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
к.е.н. Н.В. Смирнова

«_____» _____ 2022 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ
«БАКАЛАВР»

Тема: «АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»

Розробив

Ю.Д. Левицька

Керівник

к.е.н. Л.Ф. Іщенко

Консультанти з розділів:

Охорона праці

Т.І. Сергєєва

Нормоконтролер

к.е.н. Н.В.Смирнова

Кривий Ріг-2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

Факультет повітряного транспорту та комп'ютерних технологій

Кафедра менеджменту та логістики

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент транспорту та логістики»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н. Н.В. Смирнова

«___» _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

ЛЕВИЦЬКОЇ ЮЛІЇ ДМИТРІВНИ

1. Тема роботи: «Адміністративні методи управління кадровим потенціалом підприємства»

Затверджена наказом начальника коледжу від «___» _____ 2022р. № ____/ст.

2. Термін виконання роботи: з «18» квітня 2022 р. до «17» червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова та статистична звітність КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни)

4. Зміст роботи:

1. Аналіз теоретичних засад управління кадровим потенціалом підприємств
2. Оцінка діяльності КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни)
3. Удосконалення системи адміністративного менеджменту КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни)
4. Охорона праці

5. Перелік графічного матеріалу: електронна версія доповіді та презентація.

6. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Охорона праці	Т.І. Сергєєва		

7. Дата видачі завдання «15» квітня 2022 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Л.Ф. Іщенко

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

Ю.Д. Левицька

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Найменування етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Виконання 1 розділу дипломної роботи	18.04.2022	
2.	Виконання 2 розділу дипломної роботи	02.05.2022	
3.	Виконання 3 розділу дипломної роботи	16.05.2022	
4.	Виконання 4 розділу дипломної роботи з охорони праці	30.05.2022	
5.	Оформлення дипломної роботи, нормоконтроль	06.06.2022	
6.	Подання на кафедру дипломної роботи. Усунення недоліків.	10.06.2022	
7.	Підготовка матеріалів до презентації	17.06.2022	

Студент-дипломник _____
(підпис)

Ю.Д. Левицька

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Л.Ф. Іщенко

РЕФЕРАТ

Бакалаврська дипломна робота: 62 с., 12 табл., 26 рис., 1 дод., 21 джерело.

ПЕРСОНАЛ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ, УПРАВЛІННЯ, АЕРОПОРТ

Об'єкт дослідження – персонал підприємства.

Мета роботи – опрацювання умов використання адміністративних методів управління персоналом підприємства в сучасних умовах

Завдання роботи:

- розглянути сучасні тенденції управління кадровим потенціалом підприємств та визначити базові підходи до визначення принципів і адміністративних методів управління персоналом;
- провести оцінку діяльності КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни);
- вказати на стимули і важелі адміністративних методів управління в аеропорту «Київ»;
- провести удосконалення системи адміністративного менеджменту на КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) за рахунок впровадження адміністративних методів на підприємстві;
- провести оцінку умов охорони праці на підприємстві.

Методи дослідження: теоретичною і методичною основою дослідження стала система загальнонаукових і спеціальних методів, що включають діалектичний метод наукового пізнання, сучасної економічної теорії, теорії менеджменту, теорії організації та загальної теорії систем, еволюційної теорії фірми, теорії інформації і комунікації, що забезпечило системний підхід до досліджуваної проблематики.

Положення, що виносяться на захист: створення системи управління персоналом аеропорту з використанням адміністративних методів з врахуванням розвитку соціальних мереж і їх вплив на становлення корпоративної культури підприємства.

Рекомендації щодо використання роботи: основні наукові положення дипломної роботи доведено до рівня методичних розробок, що дозволяє використати їх у практиці формування систем управління підприємством.

Висновки та пропозиції щодо розвитку об'єкта дослідження й доцільність продовження досліджень: в наслідок реалізації запропонованих заходів створено «Положення про корпоративну культуру» КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) та визначено основні соціальні пріоритети розвитку корпоративної культури.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Сучасні тенденції управління кадровим потенціалом підприємств	7
1.2. Базові підходи до визначення принципів і методів управління персоналом підприємств	10
1.3. Особливості використання методів адміністративного менеджменту на підприємстві	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КИЇВ» (ЖУЛЯНИ)	22
2.1. Оцінка економічної діяльності КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни)	22
2.2. Визначення особливостей управління персоналом авіаційного підприємства	28
2.3. Стимули та важелі адміністративних методів управління на КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни)	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КИЇВ» (ЖУЛЯНИ)	41
3.1. Моніторинг дієвості матеріальних і нематеріальних методів управління персоналом	41
3.2. Особливості впровадження системи адміністративних методів управління персоналом на КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни)	45
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	51
4.1. Методи адміністративного управління охороною праці на підприємстві	51
4.2. Особливості адміністративних методів в управлінні охороною праці на підприємстві	52
4.3. Організація роботи на виробництвах з підвищеною небезпекою під час воєнного стану	54
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

В умовах формування людських ресурсів як вирішальної передумови соціально-економічної стабілізації та їх ефективного використання менеджмент стає основою продуктивності національної економіки. Серед важливих причин, які ускладнили репродуктивні фактори нинішніх кадрових ресурсів України та негативно вплинули на структуру зайнятості та якість роботи на підприємствах, слід виділити недоліки реструктуризації економіки. Важливою особливістю сучасних процесів є те, що підприємства майже втратили контроль над станом своїх людських ресурсів та процесами їх формування та використання.

Таким чином, спад виробництва, криза неплатежів, затримка виплати заробітної плати та її низький рівень призводять до погіршення професійної майстерності працівників, їх морально-мотиваційного та творчого потенціалу, що, у свою чергу, перешкоджає перебудові виробництва, впровадженню в роботу новітніх технологій та виробництво конкурентоспроможної продукції. Вдосконалення кадрового потенціалу є основою кадрової політики кожного підприємства для забезпечення необхідними трудовими ресурсами, завдяки яким буде досягнута стратегічна мета діяльності підприємства, а адміністративні методи – стимулами і важелями управління. Тому, тема дипломної роботи є досить актуальною.

Відповідно до теми роботи поставленні наступні завдання:

- розглянути сучасні тенденції управління кадровим потенціалом підприємств та базові підходи до визначення принципів і адміністративних методів управління персоналом;
- провести оцінку діяльності КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни);
- вказати на стимули і важелі адміністративних методів управління в аеропорту «Київ»;
- провести удосконалення системи адміністративного менеджменту на КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) за рахунок впровадження адміністративних методів на підприємстві;
- провести оцінку умов охорони праці на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сучасні тенденції управління кадровим потенціалом підприємств

Персонал підприємств є невід'ємною частиною роботи будь-якого підприємства. Проте, цінність кадрового потенціалу ґрунтується на використанні висококваліфікованих працівників.

Вдосконалення кадрового потенціалу є основою кадрової політики кожного підприємства для забезпечення необхідними трудовими ресурсами, завдяки яким буде досягнута стратегічна мета діяльності підприємства.

В науковій літературі розглядаються два поняття «кадровий потенціал» і «трудова потенція». Так, згідно пошукової системи Google знайдено 112 000 результатів за запитом «кадровий потенціал» і 117 000 результатів за запитом «трудова потенція». Розглянемо спільні і відмінні сторони кожного з цих наукових понять, табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактування понять «кадровий потенціал» і «трудова потенція»

Автор(и)	«Кадровий потенціал»	Автор(и)	«Трудова потенція»
І.В.Мосійчук [4]	характеризується чисельністю робітників, якістю їх професійної підготовки, а також їх творчими можливостями	К.В. Білецька [1]	це форма прояву людського фактору на виробництві
Богацька Н.М., Вербська М [5]	резерв потенційних можливостей, який обумовлений розбіжностями якостей, що потенційно сформувалися у процесі навчання, здібностей до праці та особистих якостей з можливістю їх використання при виконанні конкретних видів робіт	М.Г. Акулов [2]	гранична величина можливої участі робітників у виробничому процесі з урахуванням психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань, трудового досвіду при наявності необхідних організаційно-технічних умов
А.І. Ковальська [6]	характеризується не ступенем підготовленості працівника до заняття тієї або іншої посади, а його можливостями в довгостроковій перспективі – з урахуванням віку, освіти, ділових якостей, рівня мотивації	І.І. Кичко [3]	реалізація трудового потенціалу здійснюється у процесі зайнятості на ринку праці

Примітка: систематизовано автором

Отже, підводячи підсумок поглядів науковців на трактування понять «кадровий потенціал» і «трудоий потенціал» з впевненістю можна сказати, що не існує розбіжності в цих поняттях. Тобто, виходячи з приведених вище понять, зупинимося на понятті кадровий потенціал та визначимо теоретико-методологічні та економіко-організаційні аспекти його формування на підприємствах.

Розглянемо структуру кадрового потенціалу в Україні в розрізі наступних показників:

- робоча сила за статтю, типом місцевості та віковими групами;
- зайнятість населення за статтю, типом місцевості та віковими групами;
- зайняте населення за професійною групою і статтю

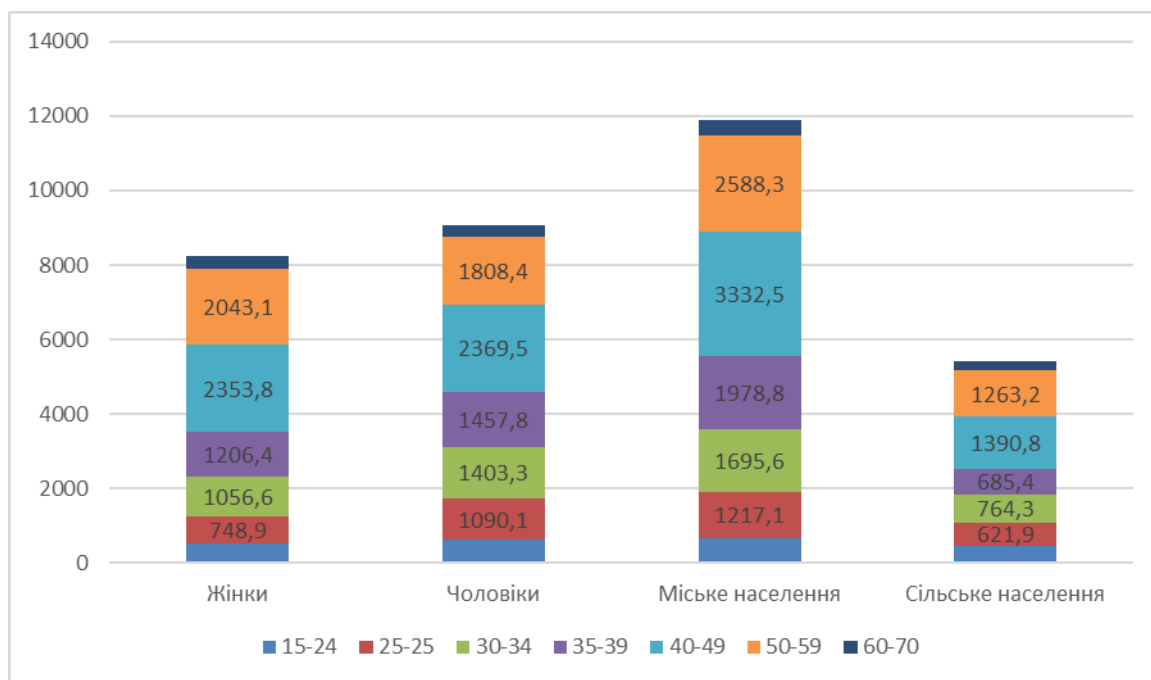


Рис.1.1 – Робоча сила за статтю, типом місцевості та віковими групами за 2021 р.

Джерело: [6]

Аналізуючи робочу силу можна стверджувати, що формування кадрового потенціалу підприємств формується за рахунок: жінок віком від 40 до 49 років і чоловіків віком 40-49 років, крім того дане працездатне населення проживає в міській місцевості.

Для формування кадрового потенціалу розглянемо наступний показник –

зайнятість населення за статтю, типом місцевості та віковими групами, рис. 1.2.

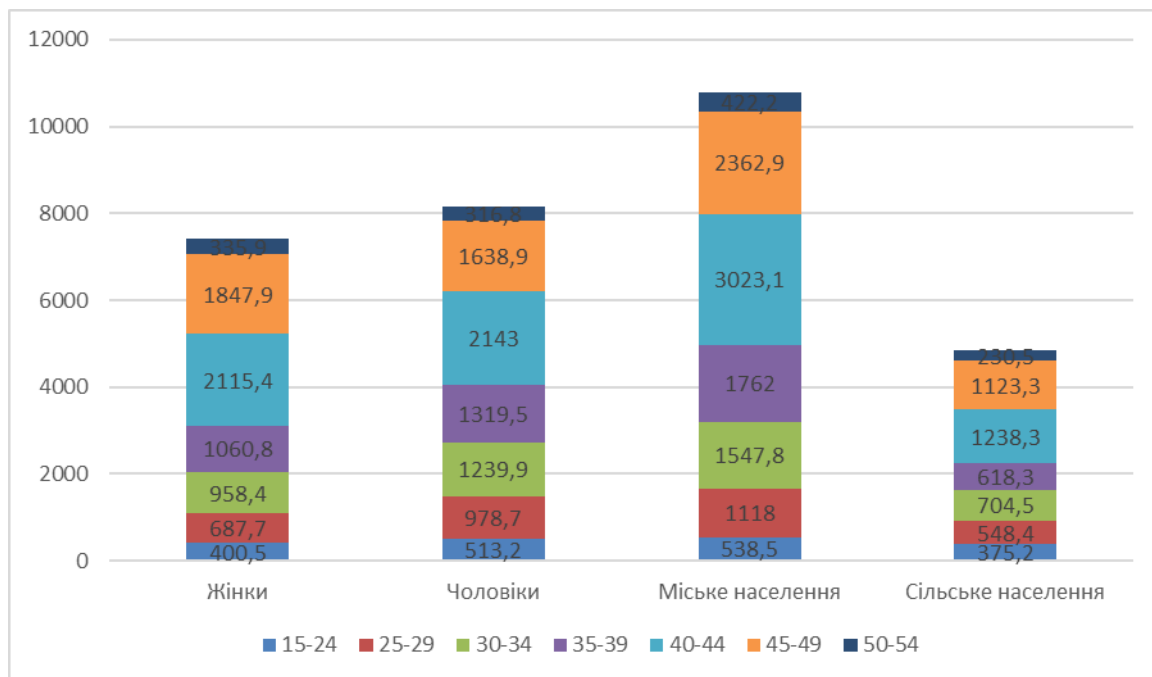


Рис. 1.2 – Зайнятість населення за статтю, типом місцевості та віковими групами за 2021 р.

Джерело: [6]

Як видно з представленої вище діаграми, найбільше зайняте населення – це жінки віком 40-44 роки, жінки і чоловіки – 45-49 років. При чому більшість населення працездатного віку проживає в міській місцевості. Найменше зайняте населення – це жінки і чоловіки віком 15-24 і 50-54 років, що проживає як у міській, так і в сільській місцевості.

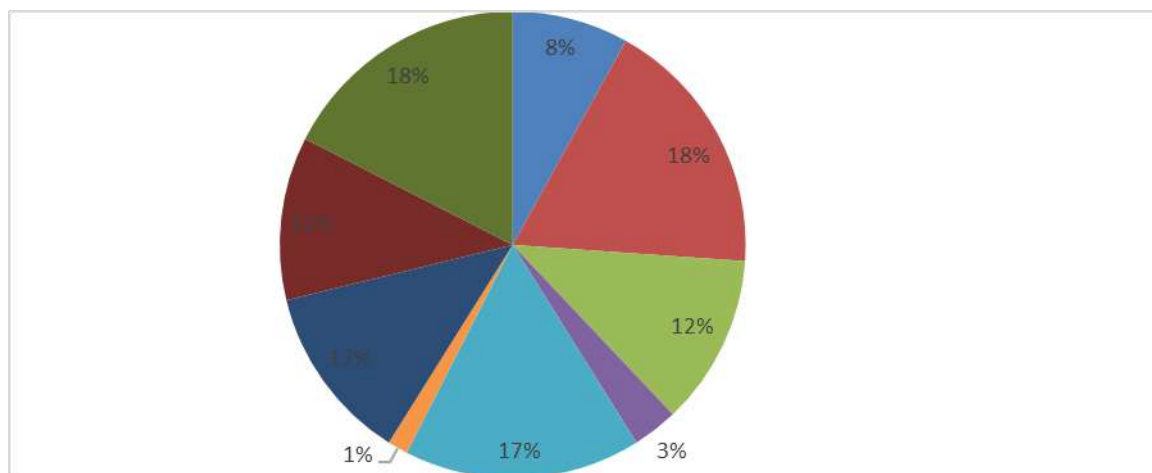


Рис. 1.3 – Зайняте населення за професійними групами за 2021 р.

Джерело: [6]

Найбільший відсоток серед зайнятого населення:

- професіонали - 2813,2 тис. осіб – (18%);
- найпростіші професії - 2729,7 тис. осіб (18%);
- працівники сфери торгівлі і послуг – 2563,3 тис. осіб (17%);
- кваліфіковані робітники з інструментом – 1913,5 тис. осіб (12%);
- фахівці – 1846 тис. осіб (11%)
- кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства – 3%.

Отже, в формування кадрового потенціалу підприємства складається з:

- зайнятого населення;
- жінок і чоловіків віком від 44-45 років;
- професіоналів, що проживають переважно в міській місцевості.

Негативною тенденцією є те, що в структурі зайнятого населення за професійними групами в 2021 році однакову частку складають професіонали (18%) і найпростіші професії (18%) – формування кадрового потенціалу на підприємствах йде порівну, проте, цей процес має значний практичний інтерес і є актуальним завданням, що потребує послідовного наукового аналізу.

1.2 Базові підходи до визначення принципів і методів управління персоналом підприємств

Управління персоналом підприємства реалізується на основі його кадрового потенціалу з урахуванням мети діяльності підприємства та кадрової політики. Структура кадрового потенціалу підприємства характеризується кількісно та якісно.

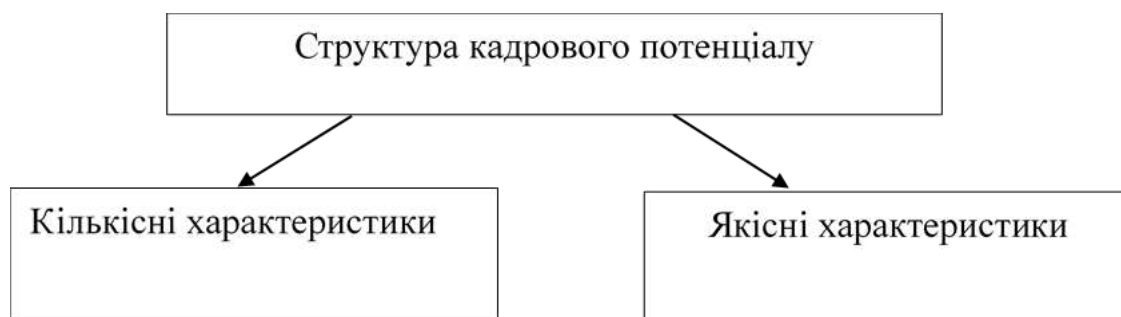


Рис. 1.4 – Структура характеристик кадрового потенціалу

Примітка: систематизовано автором

Кількісні характеристики кадрового потенціалу включають в себе:

- чисельність і структуру персоналу за професійним стажем роботи;
- тривалість і інтенсивність робочого часу.

Якісні характеристики складаються з наступних компонентів: фізіологічних, інтелектуальних та професійно-освітніх, соціально-гуманістичних складових.

Розглянемо схему взаємодії кадрового потенціалу підприємства та цілей його діяльності, рис. 1.5.



Рис. 1.5 – Схема взаємодії цілей підприємства і кадрового потенціалу

Джерело: [7]

Розглянемо складові схеми взаємодії цілей підприємства і кадрового потенціалу. Цілі діяльності підприємства – це орієнтири або пріоритети на досягнення яких підприємство планує працювати.

Так, метою управління кадровим потенціалом підприємства є, на думку Кучинського В.А., Мазенкова О.В., зіставлення реального змісту, якості, обсягів й інтенсивності робіт з їх потенційно можливими параметрами [8].

На відмінну від них, Мельник Д.Л. вважає, що реалізація стратегії розвитку, здійснення інноваційних процесів на основі кадрового потенціалу підприємства – це умова досягнення успіху в конкурентній боротьбі.

Інший підхід до управління кадровим потенціалом у Пашенко О.П. - основними джерелами розвитку кадрового потенціалу є:

- внутрішні протиріччя, які викликаються і локалізуються процесами самоорганізації системи;

- флуктуації зовнішнього середовища, які викликаються різноманітними змінами оточення підприємства і локалізуються механізмами негативного зворотного зв'язку.

Для уникнення флуктуації зовнішнього середовища проводиться аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства – це процес встановлення відповідності професійних і особистісних характеристик працівника вимогам посади, яку він займає або на яку претендує. Удосконалення кадровим потенціалом – складний процес, за допомогою якого вирішуються психологічні, соціальні та економічні проблеми і є складовою частиною кадрової політики будь-якого сучасного підприємства.

Кадрова політика – це сукупності цілей, задач, принципів, методів, технологій, засобів та ресурсів з відбору, навчання, використання, розвитку професійних знань, вмінь, навичок, здібностей, можливостей спеціалістів, керівників, інших учасників професійно-трудових відносин.

Таблиця 1.2 – Функції управління персоналом

Функції управління персоналом	Завдання, що вирішує функція управління
Функція «визначення потреби організації в персоналі»	- планування якісної потреби у персоналі; - вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі
Функція «забезпечення персоналом»	- одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації; - розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі; - добір персоналу, його ділова оцінка
Функція «використання персоналу»	- визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; - виробнича соціалізація; - введення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності; - упорядкування робочих місць; - забезпечення безпеки праці; - вивільнення персоналу.
Функція «розвиток персоналу»	- планування і реалізація кар'єри та службові переміщення; - організація і проведення навчання
Функція «мотивація результатів праці та поведінки персоналу»	- управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки; - управління конфліктами; - використання монетарних стимулювальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства; - використання нематеріальних стимулювальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу
Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом»	- правове регулювання трудових відносин; - облік і статистика персоналу; - інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; - розробка кадрової політики

Джерело: [12]

Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом» є одною з базових функцій на підприємстві, що реалізує адміністративні методи управління, а функції «визначення потреби організації в персоналі», «забезпечення персоналом», «розвиток персоналу» - соціально-психологічні. При чому, функція «використання персоналу» - це економічні методи управління. Застосування функції «мотивація результатів праці та поведінки персоналу» відноситься як до економічних, так і до соціально-психологічних.

Розглянемо більш детально методи управління персоналом: адміністративний, соціально-психологічний, економічний, рис.1.6.

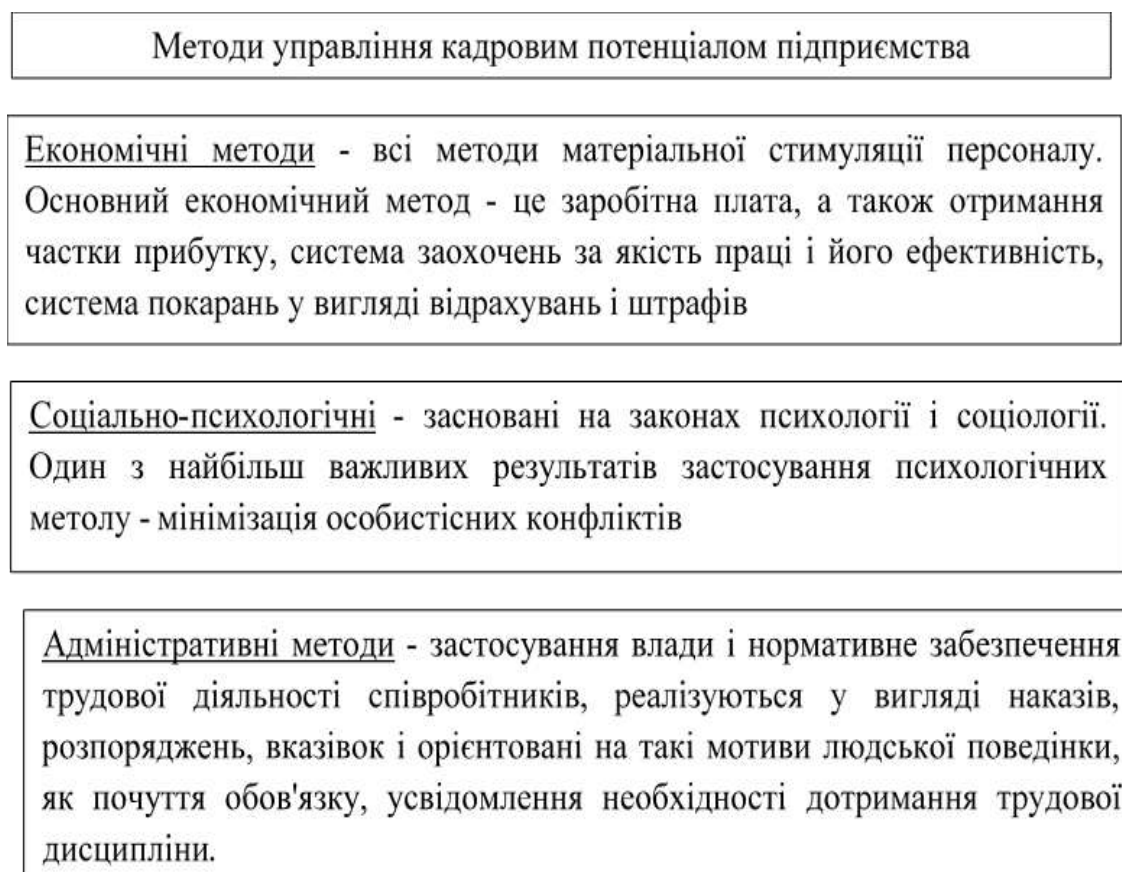


Рис. 1.6 – Методи управління кадровим потенціалом підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі[13]

Так, адміністративні методи управління – це методи прямого рішення, яке має обов'язкову силу виконання [13].

Основними важелями впливу на кадровий потенціал підприємств є такі методи [13]:

- організаційне регламентування;
- організаційне нормування;
- організаційне інструктування;
- розпорядчий вплив.

Організаційне регламентування (лат. *regula* – правило) - в розрізі адміністративних методів управління представлено наказами, положеннями про функціонування підрозділів на основі встановлення: задач, функцій, прав і обов’язків, відповідальності за діяльність та відповідальних осіб.

Організаційне нормування –метод адміністративно-стабілізуючого впливу, який передбачає встановлення нормативів для орієнтиру в діяльності підприємства. Так, використовуються в залежно від структурного підрозділу підприємства та виду діяльності підприємства наступні нормативи (пошукова система Google):

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| - якісно-технічні | -1 520 000 результатів; |
| - технологічні | - 937 000 результатів; |
| - експлуатаційно-ремонтні | - 172 000 результатів; |
| - трудові | - 5 230 000 результатів; |
| - фінансово-кредитні | - 559 000 результатів; |
| - матеріально-постачальницькі | - 11 000 результатів; |
| - організаційно-управлінські | - 252 000 результатів. |

Що стосується якісно-технічних нормативів, то можна навести приклад в сфері харчування. Так, на платформі Державні закупівлі онлайн (ДЗО) [15] приведені вимоги до особливості визначення технічних та якісних характеристик предмета закупівлі – для можливості розрахунку ціни тендерної пропозиції замовник у складі тендерної документації надає технічну специфікацію, відповідно до Закону України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів».

Так, наприклад, технологічні нормативи в сфері охорони природи представлені нормативним актом – наказом Міністерства навколишнього середовища «Про затвердження технологічних нормативів допустимих викидів

забруднюючих речовин у атмосферне повітря із котелень, що працюють на лушпинні соняшнику», що базується на основі Закону «Про охорону атмосферного повітря», який затверджений постановою Кабінету Міністрів України [16].

В сфері будівництва – експлуатаційно-ремонтні нормативи - ГКД 34.05.101-96 «Нормативи технічного обслуговування і планового ремонту обладнання електростанцій. Види та форми документів нормативів. Правила складання та оформлення. Порядок розроблення, узгодження та затвердження нормативів».

Трудові нормативи представлені, наприклад, нормативами робочого часу та його тривалості, що гарантує Конституція України.

Фінансово-кредитні нормативи представлені Положенням про фінансові нормативи діяльності кредитних спілок та об'єднаних кредитних спілок, що регламентується:

- статтею 29 Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг»;
- статтями 20, 21 Закону України «Про кредитні спілки»;
- підпунктами 11, 12, 36 пункту 4 Положення про Державну комісію з регулювання ринків фінансових послуг України.

Матеріально-постачальницькі (матеріальні нормативи) використовуються в виробничому циклі підприємства при виготовленні продукції, виконання робіт, надання послуг. Підприємства стикаються з нормативами витрат матеріалів для визначення потреб в сировині і контролю над витратами для розрахунку собівартості. Так, відповідно до пункту 177.2 статі 177 Податкового Кодексу України, «об'єктом оподаткування є чистий оподаткований дохід, різниця між загальним оподаткованим доходом (виручка у грошовій формі та негрошовій формі) і документально підтвердженими витратами, пов'язаними з господарською діяльністю такої фізичної особи-підприємця» [17]. Списання пального, що входить до витрат підприємства, також йде за відповідними

нормами, що регламентуються наказом №43 Міністерства транспорту «Норми витрат палива для автомобілів» від 10.02.1998 року [18].

Що стосується організаційно-управлінських нормативів, то вони як і трудові регламентуються в більшому випадку трудовим законодавством. Так, С.В. Вишновецька, розглядаючи організаційно-управлінські нормативи зазначає, що вони застосовуються для «...вироблення і прийняття актів (рішень) щодо вдосконалення організації праці, нормативного встановлення та застосування діючих умов праці, в яких реалізується правовий статус профспілок, роботодавців та трудових колективів як суб'єктів трудового права...» [19]. При цьому, регламентуючись трудовим законодавством виділяють такі організаційно-управлінські нормативи [20]:

- трудовий договір;
- адміністративно-правовий акт;
- факт допуску працівника на роботу;
- момент виникнення індивідуального або колективного трудового спору.

Отже, на основі кількості запитів в пошукачі Google можна визначити питому вагу кожної складової організаційного нормування, рис. 1.7.



Рис. 1.7 – Часка видів нормування в загальній структурі нормативів

Джерело: [8]

Найбільшу частку складають організаційно-управлінські нормативи (62%), фінансово-кредитні (18%), а найменшу матеріально-постачальницькі (0,01%), що свідчить про створення нормативів переважно в сфері трудових відносин.

Проте, крім організаційного нормування є ще організаційне інструктування: воно формується на основі інструкцій, вказівок, методичних рекомендацій тощо.

Вплив на підприємство виявляється в правових актах ненормативного характеру для підсилення управлінських рішень.

Крім того, багато вчених відстоюють думку про те, що в основі методів управління трудовим потенціалом підприємства лежать переважно економічні методи, так як в основі трудових відносин – заробітна плата, основний фактор визначення впливу на працівника і вирішальний при прийнятті на роботу.

На відмінну від адміністративних і економічних методів управління трудовим потенціалом підприємства, соціологічні сприяють виділенню місця кожного працівника в колективі і визначають «комфортність» роботи працівника з врахуванням його індивідуального вибору поведінки, ступеню задоволення індивідуальних потреб.

Точно установити силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко, але в цілому дані способи управління, особливо економічні, займають провідне місце в управлінні персоналом, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу.

1.3 Особливості використання методів адміністративного менеджменту на підприємстві

Підвищення економічної ефективності та результативності – пріоритетні цілі керівництва кожної організації, реалізація яких впливає на систему управління персоналом.

Усі програми, проекти, плани (адміністративні методи управління), створені керівництвом організації, можуть вплинути на економічну ефективність різних видів ресурсів (матеріалів, фінансів, часу енергії), але реалізацію ідей здійснює персонал і завершує конкретні завдання.

Основними функціями управління є: планування, організація, мотивація, контроль, координація.

З метою раціоналізації та регулювання діяльності персоналу досягається підвищення ефективності людських ресурсів за рахунок тих або інших методів.

Аналіз літератури показує, що думки фахівців про ефективні і не ефективні моделі управління персоналом зовсім різні.

Перший підхід – вчені вважають, що існує тісна інтеграція політики управління персоналом зі стратегією. Працівники в організації є засобом досягнення необхідної мети підприємства, афективно керований і якісний персонал використовується для отримання необхідного матеріалу.

Другий підхід – вчені підкреслюють, що реальність часто вимагає грубої діяльності, а інтереси організації перевищують інтереси особи чи колективу, що заохочує роботодавців встановлювати суворі критерії для працевлаштування. Проте, робітник не може впорався з важкими умовами праці.

Третій підхід – вчені підкреслюють, що методи управління персоналом мають бути різними, залежно від обраних для реалізації рішень створюється ситуація на ринку праці, соціальні норми та постулати національної культури.

Можна вважати, що вибір моделі управління людськими ресурсами є вирішальним, а ці основні компоненти впливають на:

- рівень гуманістичного розвитку суспільства;
- принципи, на яких базується організаційна культура;
- ступінь розвитку підприємства;
- технологічну основу підприємства.

Аналіз відомих методів управління людськими ресурсами в країнах з розвиненої економічною системою базується на двох моделях, які з'явилися в США та Японії, а також у Європі.



Рис. 1.8 – Моделі управління персоналом підприємства

Примітка: систематизовано автором

Дані моделі певною мірою вважаються еталоном у сфері управління людськими ресурсами, і використовуються в різних організаціях з урахуванням їх особливостей за:

- структурою;
- культурою;
- розмірами;
- специфікою господарської діяльності;
- формою власності, тощо [40].

Перша модель – американська, яку умовно назовемо «жорстка». Вона була заснована на початку XX століття за часів створення серійного виробництва. Їй властиві індивідуалізм, практичність, прагматизм, тобто основні характеристики, необхідні для ведення бізнесу в агресивному конкурентному середовищі.

«Жорстка» модель передбачає:

- використання чітких посадових інструкцій;
- дотримання щоденних вказівок керівника, тобто дана модель базується на адміністративних методах управління.

Більшість сучасних американських підприємств чітко орієнтуються у своїй роботі на методичні рекомендації, які намагаються охопити практично всі нюанси роботи. Дотримання «жорсткої» моделі управління призначено для виховання в працівників такої якості як старанність. Проте, така система організації праці фактично створює посередність, формує «рамки», структурований стиль поведінки, гальмує надання можливості розвитку мислення, творчості та ініціативи.

«М'яка» модель – японська – була створена в середині XX століття. В її основі лежить менталітет нації, для якої характерні такі функції культури, як колективізм, ощадливість, практичність, точність. Її призначення створювати ініціативу в колективі, розвивати творчий підхід до роботи. Керівництво організації відповідає за головні завдання, які в загальному описуються, вказують на результати, які необхідно досягти, а вибір способу їх реалізації є

прерогативою працівника.

Співробітники організації мають загальну інформацію щодо сфер діяльності компанії та більше інформації про роль і області, які близькі за рішеннями, що дозволяє їм у своїй роботі приймати власні рішення в межах своєї компетенції та брати в ньому участь щодо оптимізації організації роботи в компанії.

«М'яка» модель спрямована на створення універсального гнучкого розуму працівників, які досягають значних результатів у певній сфері діяльності.

Вважається, що якщо в організації буде чіткий розподіл праці, то для всіх працівників визначать певні функції, а результати роботи вимірюватимуться переважно кількісними показниками, то в таких умовах найбільше прийнятна «жорстка» модель управління. Якщо дух свободи живе в суспільстві, а аткож креативність, довіра, незалежність, за основу краще взяти «м'яку» модель.

Європейський менеджмент займає середнє положення між японським і американським менеджментом. Сполучені Штати і Європа є досить близькими за культурою, і у зв'язку з цим вони багато позичають один у одного і обмінюються чим завгодно: досягненням чи технологіям – досить швидко і без ускладнення.

Таблиця 1.3 – Показники моделей менеджменту

Показники	Назва моделі		
	Американська	Європейська	Японська
Використання методів управління	Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
Основна ідея	Інтернаціоналізація	Жорстка ієрархія і бюрократизація системи управління	«Ми всі одна родина»
Ціль підприємства	Менеджмент та капітал	Прагнення до підвищення задоволеності персоналу. Побудова довгострокових відносин з клієнтами. Збереження взаємовигідних відносин з постачальниками	У повній мірі використовується майстерність, талант та здібності кожного працівника.
Основні форми мотивації співробітників до роботи	Економічне стимулювання (підвищення заробітної плати, виплата бонусів тощо).	Економічне стимулювання (підвищення заробітної плати, виплата бонусів тощо).	Основа взаємин людей – взаємна залежність. — Економічне стимулювання. — Психологічні мотиви.

Джерело:[22]

Отже, кожен керівник аналізує відповідно до обраних характеристик моделі та визначає, який метод управління людськими ресурсами є найбільш прийнятним для підприємства. Звісно, суворо дотриматись цього неможливо для будь-якої моделі управління, про що свідчить парадокс моделей, що взаємопроникають одна в одну.

Проте, сьогоднішня реальність все більше схиляється до застосування японської моделі управління людськими ресурсами, через те що:

- вона використовується в багатьох країнах Південно-Східної Азії та Європи, що в перспективі доводить свою перевагу і ефективність, тому що виграти організацій, які цим скористалися, мають стабільні та високі показники фінансово-господарської діяльності;

- утвердилася в країнах з ринковою економікою, де відіграє головну роль в макроекономічних процесах;

- зарекомендувала себе у новостворених організаціях і в малих підприємствах, в яких найбільш затребувані універсальні працівники;

- найбільш продуктивні в наукомістких галузях, в яких створення інноваційних продуктів вимагає творчого, аналітичного, нетривіального, неформального підходу.

Отже, з одного боку, система управління персоналом встановлює кордони для співробітників дозволені і неприйнятні, але з іншого боку, якщо система управління персоналом буде спірною, то в процесі найму буде викликати все більше конфліктних ситуацій, що підштовхуватимуть керівництво організації до її структурних змін.

Підводячи підсумок, можна сказати, що найкраще використовувати комбіновану модель управління персоналом із застосуванням ситуаційного підходу та використання найкращих рис всіх шкіл. Отже, золота середина поєднує переваги американської та японської моделей управління співробітниками і є прийнятною для широкого кола підприємств.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КИЇВ» (ЖУЛЯНИ)

2.1 Оцінка економічної діяльності КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни)

Глобалізація світу, джерел постачання сировини, матеріалів і запасних частин, а також ринків збуту готової продукції, визначають характери і обсяги трудового потенціалу підприємств.

Вступ України до міжнародних організацій відкриває нові можливості до здійснення якісної оцінки управління персоналом підприємств. Важливу роль в глобалізації і розвитку займають аеропорти.

Міжнародний аеропорт «Київ» імені Ігоря Сікорського – другий за величиною пасажирський аеропорт в Україні, почав свою діяльність в 1923 р. і працював до 24.02.2022. На теперішній час аеропорт припинив діяльність.

Підприємство створене з метою отримання прибутку:

- від виконання робіт інженерно-технічним і комерційним комплексом;
- для прийняття та відправлення повітряних суден з забезпеченням авіаперевезень технічними, технологічними, механічними та автоматичними засобами обслуговування пасажирів, обробки багажу та вантажів.

Таблиця 2.1 – Етапи розвитку аеропорту «Київ» (Жуляни)

Рік	Події, що відбулися
26.03.1923	Товариства авіації та повітроплавання України і Криму та Головного управління повітряного флоту створив акціонерне товариство «Укрповітрошлях».
1933-1935	Спорудження у Броварах аеропорту «Київ»
1941	Аеропорт знищено під час другої Світової війни
1949	Відбудова аеропорту
1960	З'явилася друга назва аеропорту «Жуляни»
2009	Перехід аеропорту у цілодобовий порядок роботи
2011	Перехід авіакомпанії-лоукостеру «Авіалінії Візз Ейр Україна» з аеропорту «Бориспіль» до аеропорту «Жуляни»
2018	Київська міська рада присвоїла аеропорту ім'я авіаконструктора Ігоря Сікорського
2019	Розширення основного терміналу «А» до загальної площі 23,7 тис. м ²
2020	Завершення реконструкції злітно-посадкової смуги. Найдовша ЗПС в Україні довжиною - 2310 м і шириною 45 м
2021	Створено пункт тестування на COVID-19
2022	Тимчасове припинення діяльності

Джерело: [1]

Комунальне підприємство в своїй діяльності керується:

- Конституцією України;
- Господарським Кодексом;
- Цивільним Кодексом;
- Повітряним Кодексом України;
- Законами України та іншими нормативно-правовими актами;
- рішеннями Київської міської ради;
- розпорядженнями Київського міського голови,;
- рішеннями виконавчого комітету Київської міської ради;
- Статутом.

КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) є юридичною особою за Законодавством України та має:

- самостійний баланс;
- поточний, валютний та інші рахунки в банківських установах;
- печатку та штамп зі своїм найменуванням;
- власний знак для товарів і послуг.

Основний вид діяльності за Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД): 52.23 – Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту.

Основними перевагами використання аеропорту «Київ» (Жуляни) для проведення логістичних операцій та використання авіаційного транспорту в глобальних ланцюгах поставок є:

- розширення доступу до основних ринків і забезпечення глобалізації перевезень;
- підвищення продуктивності і ефективності ланцюгів поставок за рахунок скорочення термінів і своєчасності доставки, що дає можливість значно скорочувати товарні запаси;
- здатність швидко і надійно переміщати товари через кордони, зменшення ризиків втрати товару;
- стимулювання інновацій, оскільки повітряний транспорт сприяє ефективній співпраці компаній з різних країн і використовує новітні

технології;

- краще використання ефекту масштабу за рахунок ефективних мереж повітряних ліній і консолідації вантажопотоків;

- краща мобільність і ефективність контактів між продавцями, покупцями і споживачами, що сприяє зростанню рівня логістичного сервісу.

Характеризуючи КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни), можна сказати, що він належить до державних корпорацій – інституційного сектору економіки – KISE:8.1101 Державні та фінансові корпорації.

Діяльність аеропорту направлена на створення бізнес-моделі хабового розвитку аеропорту (hub and spoke system), яка визначає аеропорт як великий стикувальний транспортний вузол, орієнтований на трансфертні пасажирські та вантажні перевезення. При такому підході мають бути:

- зручні для пасажиропотоків стикувальні рейси;
- автоматизоване переміщення багажу;
- відсутність повторної реєстрації для пасажирів.

Отже, метою створення хабу в КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) є концентрація пасажиропотоків у вузлі, що дозволяє підвищити рентабельний перевезень, збільшити кількість напрямів та частоту рейсів (так званий вірний розклад). Розглянемо динаміку основних видів економічної діяльності КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни).

Таблиця 2.2 – Структура основних засобів 2020 р.

№з/п	Назва ОЗ	2019 р.		2020 р.	
		Первісна вартість ОЗ, тис. грн.	Частка ОЗ в загальній сумі, %	Первісна вартість ОЗ, тис. грн.	Частка ОЗ в загальній сумі, %
1	Будинки та споруди	553578	77,1	554413	75,7
2	Машини та обладнання	43851	6,1	43850	6,0
3	Транспортні засоби	110136	15,3	123328	16,8
4	Інші матеріальні активи	9968	1,5	9969	1,5
Всього		717 530		731607	

Джерело: [2]

В структурі основних засобів за 2019-2020 роки не відбулось значних змін,

а саме:

- зменшилась частка ОЗ «Будинки і споруди» на 1,4%;
- зменшилась частка ОЗ «Машини та обладнання» на 0,1%;
- збільшилась частка ОЗ «Транспортні засоби» на 1,5%;
- інші матеріальні активи залишились без змін.

Крім матеріальних активів на підприємстві використовуються і нематеріальні активи:

- програмні продукти;
- право користування природними ресурсами;
- право користування землею;
- право на комерційне позначення.

Розподілення структури ОЗ на матеріальні та нематеріальні активи за 2019 і 2020 рік за первісною вартістю представлено на рис. 2.1 і 2.2.

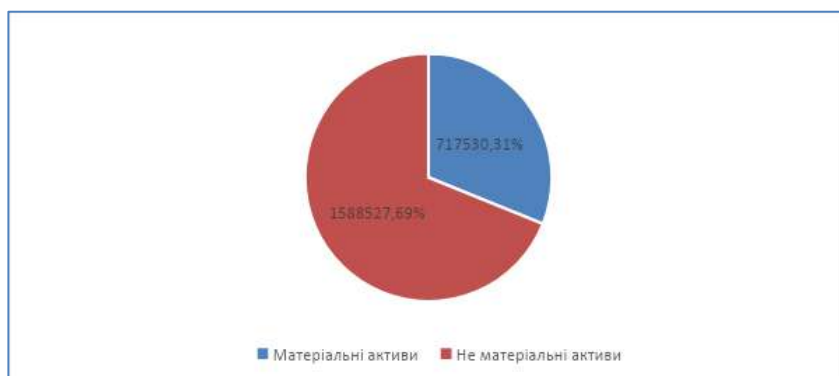


Рис. 2.1 – Співвідношення нематеріальних і матеріальних активів в діяльності КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) за 2019 р.

Джерело: [2]

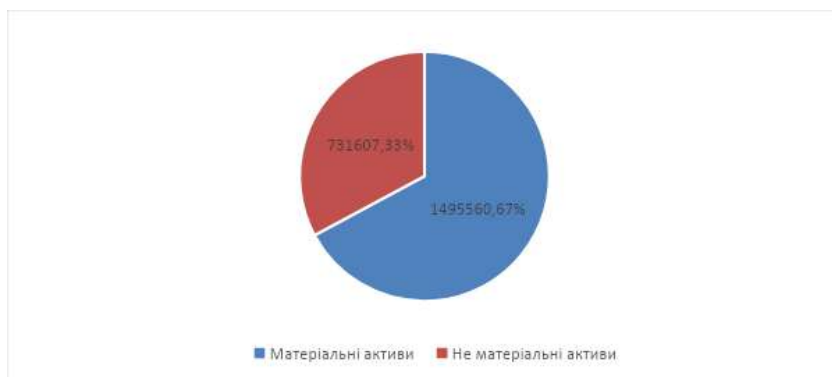


Рис. 2.2 – Співвідношення нематеріальних і матеріальних активів в діяльності КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) за 2020 р.

Джерело: [2]

Як видно з рис. 2.1 і 2.2, частка матеріальних і нематеріальних активів майже без змін:

- зменшилась частка нематеріальних активів в 2020 році в порівнянні з 2019 роком з 69% до 67%;

- зросла частка матеріальних активів на 2% за цей період.

Тому, потребує розгляду фінансово-економічна діяльність підприємства, яка є ефективною за умови раціонального використання активів, співвідношення доходів і зобов'язань. Для оцінки фінансового стану підприємства і управління ним потрібно провести аналіз його фінансової діяльності на основі балансу.

Таблиця 2.3 – Необоротні активи КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни)

Показник	2020	Питома вага, %	2021	Питома вага, %	Абсолютне і відносне відхилення	
					грн	%
Актив						
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи						
Первісна вартість	1588128		1495560		-92568	-5,83
Накопичена амортизація	(399)		(512)		-113	-9,90
Основні засоби:		18,49		19,02		
Залишкова вартість	363812		351860		-11952	-3,29
Первісна вартість	717530		731607		14077	1,96
знос	(353718)		(379747)		-26029	-3,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	2506	0,13	2490	0,13	-16	-0,64
Інші необоротні активи	13454	0,68	212	0,01	-13242	-98,4
Усього за розділом I	1967900		1849610		-118290	-6,01

Примітка: розраховано автором згідно [2]

Загальна сума необоротних активів зменшується в 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 6,01%. При цьому, всі показники необоротних активів зменшуються: первісна вартість на 5,83%, накопичена амортизація на 9,90%, а інші необоротні активи на 98,4%. При цьому, зменшення дебіторської заборгованості є позитивною тенденцією.

Таблиця 2.4 – Оборотні активи КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни)

Показник	2020	Питома вага, %	2021	Питома вага, %	Абсолютне і відносне відхилення	
					грн	%
Актив						
2. Оборотні активи						
Запаси:						
виробничі запаси	15191	15,70	16899	18,93	1708	11,24
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:						
чиста реалізаційна вартість	44599	46,09	24908	27,90	-19691	-44,15
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
- з бюджетом	12690	13,12	8240	9,23	-4450	-35,07
- за виданими авансами	2576	2,66	1290	1,44	-1286	-49,92
Інша поточна дебіторська заборгованість	355	0,37	965	1,08	610	171,83
Грошові кошти та їх еквіваленти:						
- в національній валюті	20298	20,98	35212	39,44	14914	73,48
Інші оборотні активи	692	0,72	1763	1,97	1071	0,00
Усього за розділом 2	96758	4,69	89277	4,60	-7481	-7,73

Примітка: розраховано автором згідно [2]

Збільшення дебіторської заборгованості з бюджетом на 35,07%, іншої дебіторської заборгованості на 171,83% - є негативною тенденцією, що свідчить про те, що будуть збільшуватися зобов'язання підприємства через несвоєчасний розрахунок контрагентів.

Отже, аналізуючи результати розрахунків в таблиці 2.3, можна спостерігати наступні тенденції:

- нематеріальні активи в оцінці за первісною вартістю зменшились на 492568 тис.грн (або на 5,83%);

- основні засоби зменшились на 11952 тис. грн. або на 3,29%. Зменшення первісної вартості основних засобів підприємства за балансом відбулося за рахунок зносу на 113 тис. грн., тобто аеропорт потребує введення в експлуатацію нових або модернізацію старих основних засобів;

- щодо оборотних активів, то збільшення їх вартості пов'язане зі значним зростанням залишків виробничих запасів (на 1708 тис. грн або на 11,24%).

В цілому, зменшення дебіторської заборгованості спричинило позитивний вплив на рівень ліквідності підприємства. Це означає, що підприємство фактично кредитувало своїх партнерів по бізнесу, які своєчасно не

розраховувалися за роботи і послуги, що надавалися підприємством. Але, з іншого боку, якщо підприємство має надійних партнерів, то слід очікувати надходження коштів у наступних періодах, що має поліпшити ситуацію за показниками ліквідності. Частка грошових коштів у складі оборотних активів є незначною.

Таблиця 2.5 – Структура власного капіталу КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни)

Показник	2020	Питома вага, %	2021	Питома вага, %	Абсолютне і відносне відхилення	
					грн	%
1. Власний капітал						
Зареєстрований пайовий капітал	24444	1,30	24444	1,37	0	1,00
Капітал у дооцінках	1587848	84,57	0	-	-1587848	-
Додатковий капітал	237800	12,67	1732685	15,99	1494885	7,29
Резервний капітал	27422	1,46	27422	1,54	0	1,00
Нерозподілений прибуток(непокритий збиток)	-	-	32190	1,80	32190	-
Усього	1877514	100	1784551	100	-92963	9,29

Примітка: розраховано автором згідно [2]

Майновий потенціал характеризується розміром, складом і станом засобів, якими володіє підприємство. Грошова оцінка таких засобів наводиться в активі балансу підприємства, а джерела їх утворення – в пасиві.

Проаналізуємо зміни, що відбулися у структурі пасивів підприємства:

- загальна вартість власного капіталу в 2021 році зменшилась на 125 153 тис. грн., що складає 9,29%;
- розмір статутного капіталу не змінився і становить 24444 тис. грн., хоча його питома вага у власному капіталі зросла на 1,3% та 1,39% відповідно;
- розмір резервного капіталу залишився без змін, проте, його частка в загальній структурі зросла з 1,5% до 1,56 %.

2.2 Визначення особливостей управління персоналом авіаційного підприємства

Система планування авіапідприємства базується на плануванні видів

діяльності аеропорту, рис. 2.3.



Рис. 2.3 – Види діяльності КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни)

Джерело: [1]

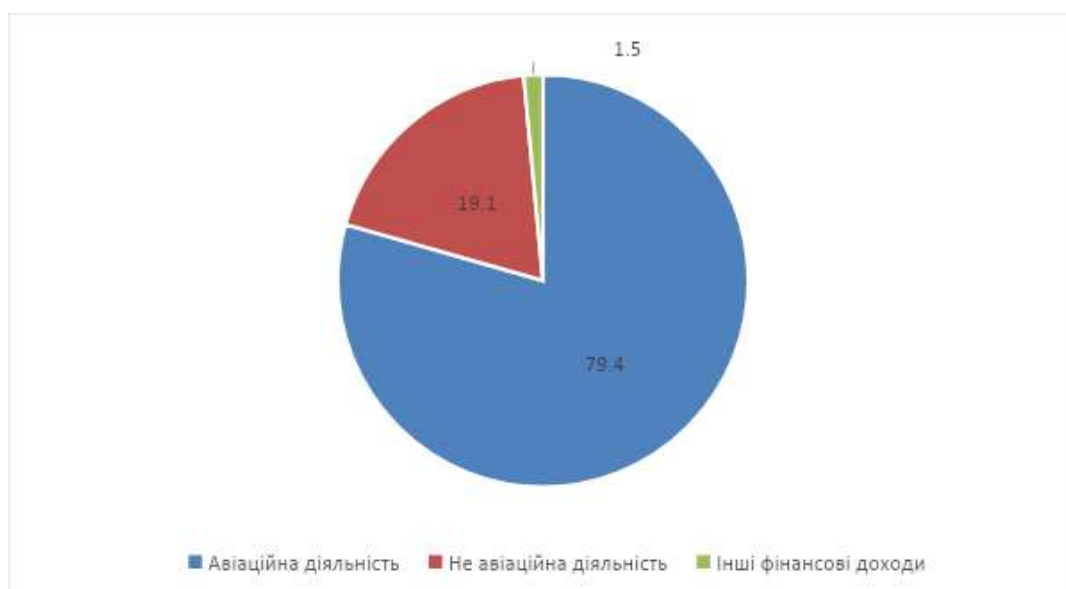


Рис. 2.4 – Структура доходів КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) за 2020 рік

Джерело: [2]

Отже, для провадження діяльності аеропорту потрібно планування доходів від авіаційної діяльності як основного джерела прибутку підприємства.

Так, поняття «планування» зараз в основному пов'язують з директивними методами управління, хоча це процес передбачення діяльності підприємства на найближчу перспективу.

Крім того, планування діяльності, на думку багатьох авторів, залежить від

життєвого циклу підприємства.

Так, розглядаючи життєвий цикл підприємств цивільної авіації автори Ложачевська О.М. і Горбачова О.М виділяють такі фази життєвого циклу, що впливають на отримання доходів і фінансових результатів діяльності, табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Планування діяльності аеропорту на різних стадіях ЖЦ

Фаза ЖЦ	Характеристика	Елементи планування
Стадія занепаду з можливістю відродження	Фаза стійкого занепаду, коли фактично аеропорт припинив своє функціонування	Планування інвестицій
Стадія занепаду	Фаза занепаду з можливістю відродження, коли фактично аеропорт є морально та фізично застарілим, але його відродження все ж таки можливо.	Планування оновлення основних засобів
Стадія повторного створення	Стадія несистемної зрілості, коли аеропорт знаходиться в фазі безсистемного вдосконалення, періоди підйомів перемежаються із періодами спадів, але в цілому аеропорт знаходиться в задовільному стані	Планування нових рейсів, нових доходів, витрат
Стадія поствідродження	аеропорт знаходиться в фазі стійкого розвитку після відновлення або ще в процесі відновлення	Планування обсягу перевезень, фінансового результату

Джерело: [3]

Згідно даної роботи КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) знаходиться на стадії поствідродження, а його життєвий цикл відновлюється кожні 4 роки.

Конкурентний аеропорт «Бориспіль» знаходиться на стадії повторного створення, а його життєвий цикл оновлюється кожні 6,6 роки.

Організаційна структура КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) – лінійно-функціональна, систему управління підприємством здійснюють такі посадовці, рис. 2.5.



Рис. 2.5 – Система управління КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни)

Джерело: [4]

Згідно з Статутом діяльності:

- управління підприємством здійснюється на основі поєднання прав власника щодо господарського використання майна і участі в управлінні трудового колективу;

- підприємство очолює генеральний директор, який призначається і звільняється з посади Київським міським головою.

- генеральний директор здійснює поточне управління підприємством та забезпечує працівників підприємства роботою;

Виходячи з організаційної структури, кадрова політика аеропорту повинна спиратись на стратегію економічного розвитку підприємства, рис. 2.6.

Стратегія економічного розвитку тісно пов'язана з системою управління персоналом і реалізується на основі:

- методів і засобів управління персоналом підприємства;
- впорядкування, організовування напрямку діяльності персоналу для досягнення мети аеропорту. Так, як система управління персоналом передбачає впровадження стратегії економічного розвитку аеропорту, то методи оцінки персоналу повинні відповідати структурі аеропорту, специфіці діяльності персоналу.



Рис. 2.6 – Кадрова політика КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни)

Примітка: систематизовано автором

2.3 Стимули та важелі адміністративних методів управління на КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни)»

В сучасному світі жодне підприємство не обходиться без логістичної і маркетингової діяльності – це стимули і важелі діяльності підприємства.

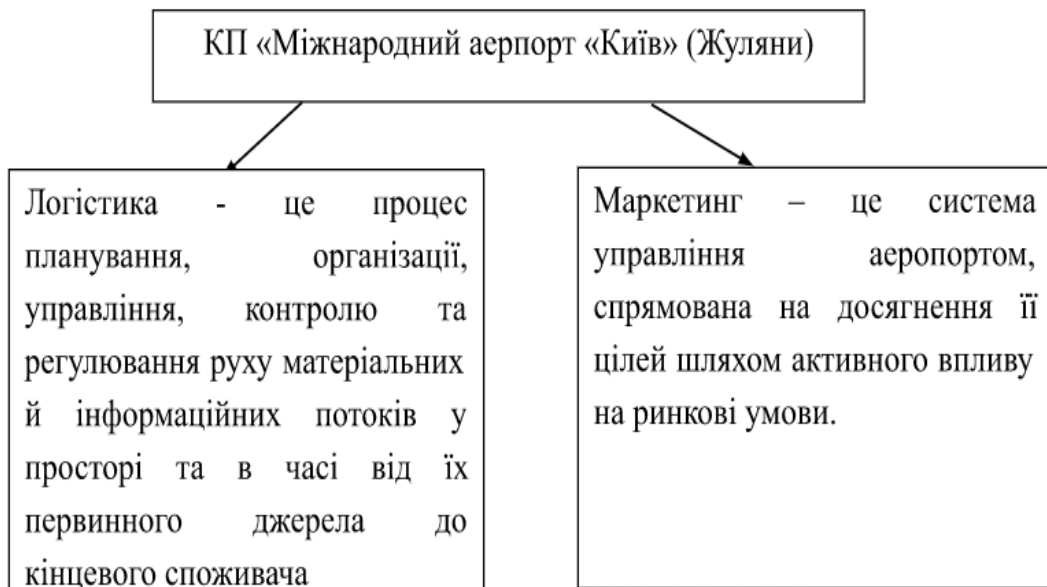


Рис. 2.7 – Визначення логістичної і маркетингової діяльності
КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни)

Джерело: [5]

Продукція КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) – нематеріальна, на відміну від підприємств інших галузей матеріального виробництва, тому що в процесі транспортування створюється послуга, яка носить нематеріальний характер.

Розглянемо обсяг відправлень вантажів з аеропорту «Київ» (Жуляни) як логістичні перевезення.

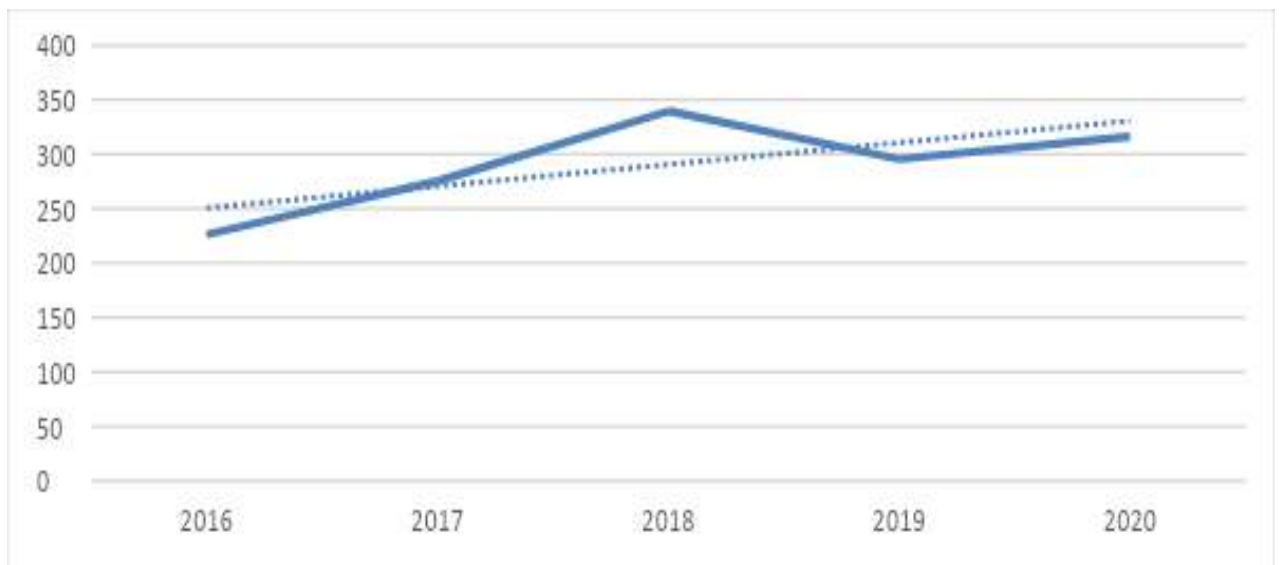


Рис. 2.8 – Обсяг перевезень вантажів тис. т., авіаційним транспортом
2016-2020 рр.

Джерело: [6]

Обсяг перевезень вантажів в рамках логістичної діяльності авіатранспорту зростає з кожним роком.

Для визначення особливостей логістичної діяльності аеропорту «Київ» (Жуляни) розглянемо обсяг відправлень з даного аеропорту.

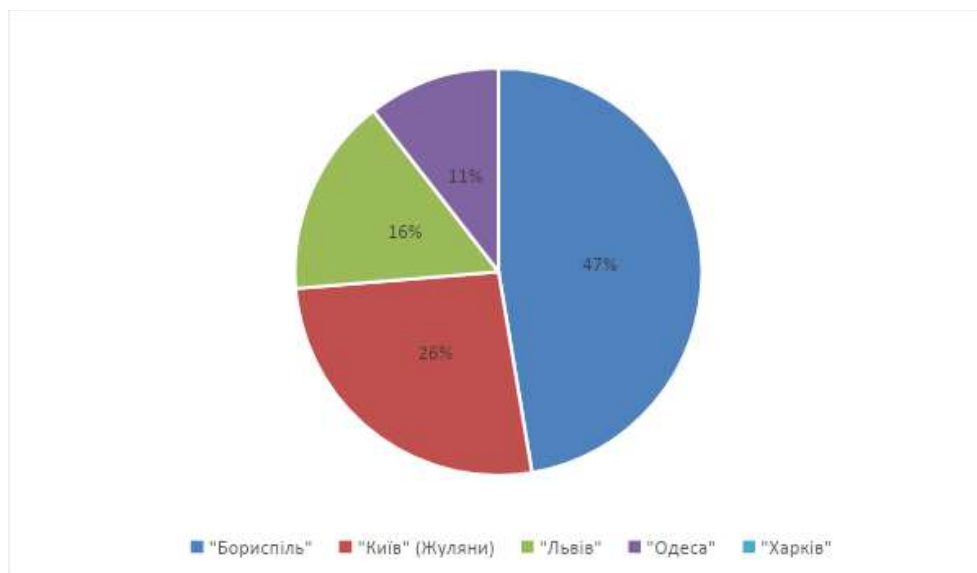


Рис. 2.9 – Питома вага обсягів відправлень вантажів з аеропортів в 2020 р.

Джерело: [6]

Отже, враховуючи кругову діаграму, можна стверджувати, що серед аеропортів України аеропорт «Київ» (Жуляни) знаходиться на другому місці після аеропорту «Бориспіль» за часткою логістичної діяльності (перевезення вантажів).

Всі аеропорти знаходяться в державній власності або власності територіальних громад.

Тому, у них є особливості господарювання. Якщо аеропорт знаходиться в державній власності, то фінансування ведеться з Міністерстві інфраструктури України.

Проте, якщо аеропорт знаходиться в комунальній власності, то залучення коштів може йти тільки зі збільшенням компаній-партнерів за рахунок провадження маркетингової діяльності.

Розглянемо завантаженість аеропорту «Київ» (Жуляни) авіакомпаніями.

Таблиця 2.7 – Завантаженість аеропорту «Київ» (Жуляни)

№з/п	Назва авіакомпанії	Кількість літако-вильотів за роками						2021/2016
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	
1	Wizz Air	1 330	2 013	3 525	2 062	2 745	3 476	2 146
2	MOTOR SICH AIRLINES	854	1210	1302	1 003	1 359	1 509	655
3	BELARUS AVIA	981	1054	1088	-	-	-	-
4	BRAVO AIRWAYS	617	781	835	690	854	926	309
5	SkyUp	0	0	680	227	227	453	453
6	PEGASUS AIRLINES	17	294	582	205	482	671	654
7	LOT POLISH AIRLINES	0	277	503	168	445	612	612
8	ERNEST	0	16	484	161	177	339	339
9	FLY DUBAI	500	598	463	488	586	573	73
10	YANAIR	512	365	434	486	339	313	-199

Примітка: систематизовано автором

Так як даних мало, то використовуємо формулу Стерджерса:

$$K=1+3,322\lg n \quad (2.1)$$

Довжину кожного інтервалу знаходимо за формулою :

$$h=x_{\max}-x_{\max k} \quad (2.2)$$

Отже, за початок першого інтервалу вибираємо:

$$a_1=x_{\min}, a$$

$$a_2=a_1+h$$

За прогнозними розрахунками кількість літако-вильотів збільшується в 2021 році у таких авіакомпаній: MOTOR SICH AIRLINES, BRAVO AIRWAYS, SkyUp, PEGASUS AIRLINES, LOT POLISH AIRLINES, ERNEST FLY DUBAI. Проте, в авіакомпанії YANAIR – кількість літако-вильотів значно знижується.

Якщо відбувається зростання обсягів перевезення в аеропорту, то відбувається збільшення персоналу підприємства. Працівники підприємства, ступінь їхньої відповідальності та відношення до покладених на них обов'язків значною мірою впливає на результативність діяльності. Високий рівень продуктивності праці працівників є одним з головних факторів забезпечення

ефективних кінцевих результатів діяльності підприємства, тому для його забезпечення доцільно застосовувати механізм мотивації працівників, як складової комплексу управління персоналом.

Категорія «управління» є багатогранною та неоднозначною, незважаючи на значу кількість досліджень в цій сфері, вона має декілька підходів до розуміння:

- перший: енциклопедичний словник - управління (керування) розглядається як функція високоорганізованих систем (соціологічних, біологічних, технічних), що забезпечує їхню структурну цілісність, підтримання заданого режиму діяльності, реалізацію програми досягнення мети.

- другий: управління розглядається як цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин.

Метою даного підрозділу – є обґрунтування теоретичних положень щодо окреслення основних функцій та методів адміністративного менеджменту відповідно до його сучасного концептуального підходу

Розглянемо адміністративні методи управління, що спираються на засоби адміністративного впливу через систему законодавчих актів, розпоряджень, наказів підприємства.

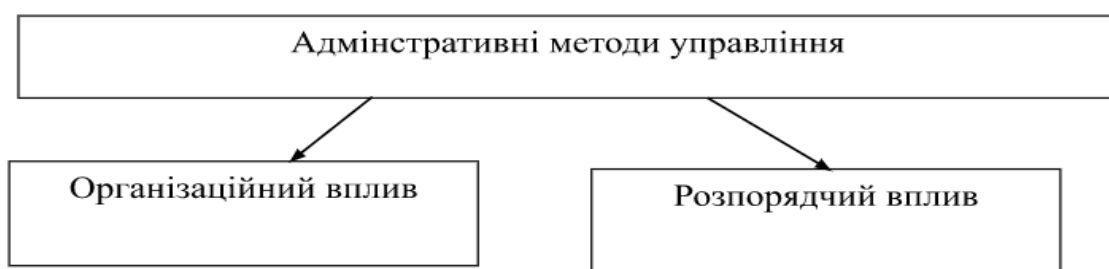


Рис. 2.10 – Вплив адміністративних методів управління на персонал підприємства

Примітка: систематизовано автором

Так, вітчизняні і зарубіжні науковці, виділяючи організаційний вплив адміністративних методів управління, приходять до думки про те, що в його основі лежить:

- організаційне регламентування;
- організаційне нормування;
- організаційне проектування.

Так як організаційний вплив відображає статику системи управління і представляє собою комплекс заходів організаційного характеру, розпорядчий вплив відображає динаміку управління на основі:

- забезпечення злагодженої роботи апарату управління;
- підтримання виробничої системи в заданому режимі роботи;
- переведення виробничої системи в ефективніший режим

Розпорядчий вплив виражається у вигляді усного чи письмового розпорядження і має форми наказу чи угоди.

Це методи, що ґрунтуються на силі та авторитеті влади, тобто наказах, постановах, розпорядженнях, вказівках, інструкціях, і дають змогу регламентувати діяльність, забезпечують організацію нормативами й підтримують трудову дисципліну. Загалом систему адміністративних методів можна охарактеризувати як сукупність двох рівнозначних елементів, які впливають на структуру управління (регламентація діяльності, нормування в системі управління) і на процес управління (підготовка, прийняття, організація виконання і контроль за управлінськими рішеннями).



Рис. 2.11 – Методи розпорядчого впливу

Джерело :[8]

Організаційний вплив на структуру управління здійснюється здебільшого шляхом організаційного регламентування, нормування, організаційно-методичного інструктування і проектування. Вплив на процес

адміністративного менеджменту забезпечують методи розпорядчого впливу керівника на колектив загалом і особистість зокрема.

Розглянемо детально правові акти, на які спирається діяльність та управління сучасним підприємством (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Правові акти, які регламентують діяльність підприємства

№з/п	Назва(и) правових актів [□]	Дата прийняття, р.	Застосування
1	Конституція України	1996	Відповідно до ст. 42 якої кожен громадянин має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Це право базується на свободі підприємницької діяльності, яка полягає в здійсненні на власний розсуд і ризик особою господарської діяльності, не забороненої законом, з метою одержання прибутку [□]
2	Закон України «Про підприємництво»	1991, редакція 29.01.2020	Визначає загальні правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності (підприємництва) громадянами та юридичними особами на території України, встановлює гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки [□]
3	Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців»	2003, редакція 06.12.20	Регулює відносини, що виникають у сфері державної реєстрації юридичних осіб, їхньої символіки (у випадках, передбачених законом), громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб – підприємців.
4	Закон України «Про господарські товариства» [□]	1991, редакція 03.07.2020	Визначає поняття і види господарських товариств, правила їх створення, діяльності, а також права і обов'язки їх учасників та засновників [□]
5	Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»	2013, редакція 10.12.2020	Визначає правові та економічні засади державної політики у сфері підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва.
6	Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»	1992, редакція 21.10.2019	Встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом та застосування ліквідаційної процедури з метою повного або часткового задоволення вимог кредиторів.

Примітка: систематизовано автором

Отже, розглядаючи табл. 2.8, можна сказати, що правові норми, що визначають місце підприємства в системі народного господарства - Конституція України, Закони України «Про господарські товариства», «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців», «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».

Крім того, правові норми встановлюють порядок та строки звітності і сплати обов'язкових платежів, види забороненої діяльності, покарання та санкції, що використовуються до порушників норм згідно Господарського Кодексу України, Цивільного Кодексу України, Податкового Кодексу України.

Характерними особливостями адміністративних методів управління є:

- прямий вплив на керований об'єкт шляхом встановлення його повноважень (прав і обов'язків);

- односторонній вибір суб'єктом управління найближчої та кінцевої мети, завдань управлінського процесу, порядку, термінів його виконання об'єктом, ресурсного забезпечення, умов виконання завдань на кожному конкретному етапі;

- юридична обов'язковість актів управління (указів, постанов, рішень, розпоряджень, наказів і резолюцій), невиконання яких розглядається як порушення обов'язків та може спричинити не тільки адміністративну чи дисциплінарну відповідальність, а й кримінальну.

Формування послуг в КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни), характеризує адміністративні методи які використовуються в діяльності підприємства.

Так за квартал аеропорт «Київ» (Жуляни) надає різноманітні послуги в середньому за 700 договорами. Тому, постає необхідність своєчасного доступу до інформації та ефективного опрацювання облікових даних за такими напрямками:

- обслуговування повітряних суден (ПС);
- аеропортова діяльність.

Дані процеси відрізняються від процесу виготовлення готової продукції:

- 1) комплекс наземного обслуговування перевезень (КНОП) – обслуговує пасажирів та їх багаж, а також ПС, має широкий набір функцій;

- 2) служба технічного хендлінгу ПС на пероні (СТХ) – підрозділ КНОПу, забезпечує технічне обслуговування ПС, встановлення на місце стоянки, обробка судна рідинами від зледеніння тощо;

3) служба спецтранспорту (ССТ) – забезпечує інші служби спецмашинами (наприклад, для заправки/зливу ПММ);

4) служба паливно-мастильних матеріалів (ПММ) – заправляє ПС та транспорт аеропорту, виконує оперативний облік і звітність руху ПММ;

5) служба авіаційної безпеки (САБ) – виконує особистий огляд пасажирів та контроль безпеки ручної поклажі й багажу;

6) група обліку аеропортових послуг (група аеропортових зборів) – збирає усю первинну документацію, обробляє її та передає відповідні акти та звіти до бухгалтерії підприємства.

В кожній службі є свої нормативні акти, якими керується персонал підприємства в своїй діяльності.

З метою підвищення ефективності та оперативності підприємству запропоновано реінжиніринг адміністративних процесів.

Реінжиніринг передбачає саме радикальні зміни на відміну від оптимізації – постійних невеликих покращень.

Іншими словами, це побудова організації з використанням нинішніх знань і сучасних технологій.

Причини для такої перебудови є вагомі:

- зростання конкуренції;
- зниження керованості;
- зниження якості обслуговування;
- зовнішні зміни.

Нові процеси, що виникають у результаті реінжинірингу, зазвичай мають відмінні властивості та удосконалюють існуючі адміністративні методи управління.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КИЇВ» (ЖУЛЯНИ)

3.1 Моніторинг дієвості матеріальних і нематеріальних методів управління персоналом

Управління персоналом – це комплексна система взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів, виробничої та трудової діяльності, тому, вона необхідна в системі управління персоналом. Розрізняють рівні управління: зовнішній (національний, регіональний, галузевий) і внутрішній, який забезпечує управління середньої ланки підприємства.

Через зміни зовнішнього середовища підприємства система управління персоналом повинна адаптуватися до зовнішніх умов. Враховуючи управління всередині компанії, необхідно звернути увагу на методи управління, за допомогою яких здійснюється управління персоналом.

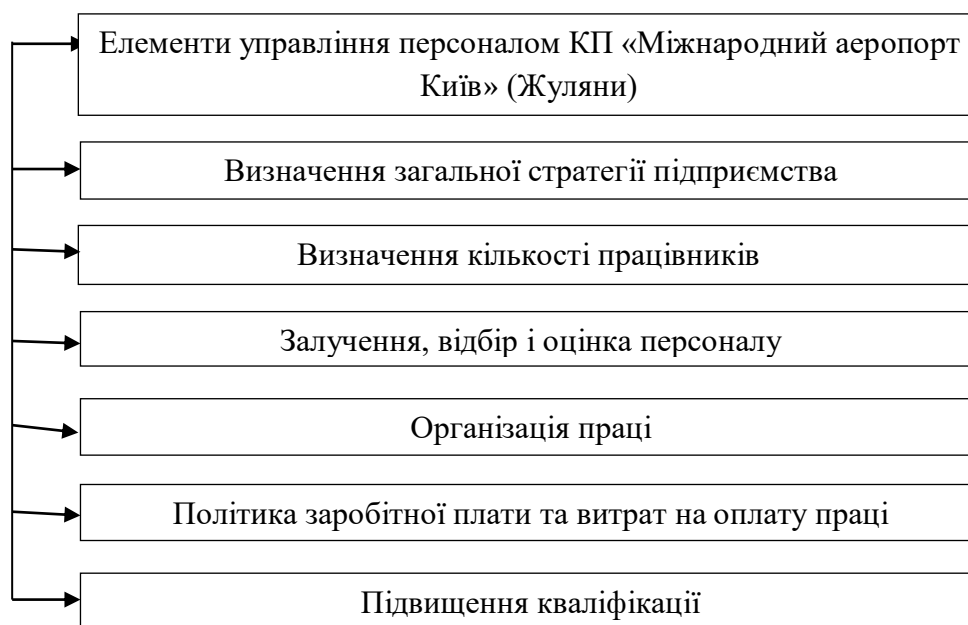


Рис. 3.1 – Елементи управління персоналом КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни)

Примітка: систематизовано автором

Одним з найважливіших елементів є визначення загальної стратегії управління персоналом. Стратегія управління персоналом КП «Міжнародний

аеропорт Київ» (Жуляни) передбачає постійне залучає висококваліфікованих працівників для підвищення продуктивності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства.

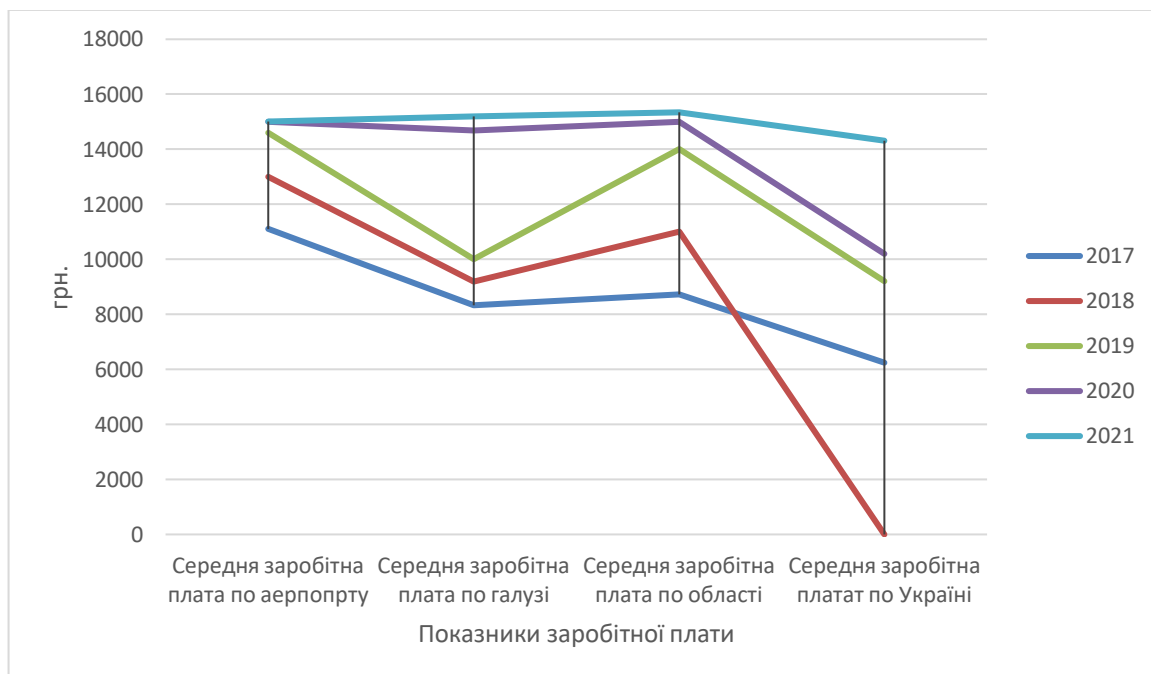


Рис. 3.2 – Порівняння показників заробітної плати в аеропорту, по галузі, області, по Україні за 2017-2021 роки

Джерело: [згідно з офіційного сайду Державної служби статистики України]

Як видно з представленої вище діаграми, заробітна плата в аеропорту «Київ» (Жуляни) трохи вища за середню по Україні, що свідчить про доцільність організації системи заробітної плати на підприємстві та достойній організації праці.

Тому, визначимо принципи, на яких базується система управління персоналом аеропорту;

- значення працівника є ключовим і найціннішим;
- рекламна система управління на підприємстві;
- організація роботи та політика заробітної плати, управління витратами на персонал, навчання – все це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи вище зазначені складові системи управління персоналом

підприємства, визначимо основні принципи роботи з персоналом:

- обґрунтованість (всі рішення та дії, що стосуються персоналу, повинні прийматися і застосовуватися лише для підвищення ефективності аеропорту);
- системність (усі рішення та дії, що стосуються персоналу, повинні прийматися та застосовувати лише з урахуванням усіх елементів управління);
- об'єктивність оцінки, підприємства гарантує об'єктивну оцінку всім працівникам і кандидатів на роботу. Оцінка кожного працівника на посаду здійснюється за унікальними критеріями: відповідно до встановленої процедури оцінки діють і, наскільки це можливо, унеможливають суб'єктивні судження керівників, працівників, тощо);
- орієнтація на результат (всі відділи, експерти та керівники повинні знати чітко визначений результат своєї діяльності).

Так як результат є критерієм оцінки успіху, то це єдиний критерій, на якому базується система стимулювання, і мотивація працівників КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни).

Доповнюючи ці принципи наступними елементами, хотілося б зазначити, що наявний постійний особистісний розвиток та самореалізація співробітників (розвиток компанії безпосередньо залежить від розвитку і самореалізації своїх працівників), призводить до досягнення основної мети діяльності підприємства (рис. 3.3)



Рис. 3.3 – Підвищення кваліфікація в системі управління підприємством

Джерело: [21]

Так як однією з особливостей адміністративного методу КП

«Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) є адміністративний вплив на досягнення поставлених управлінських цілей, то через пряме адміністративне регулювання вимоги керівництва задовольняються внутрішнім регламентом діяльності аеропорту, а також задані параметри підтримуються системою управління, включаючи і підвищення кваліфікації.

Так, учбовий центр «Мастер-Авіа», який функціонує на базі аеропорту «Київ» (Жуляни), здійснює професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації:

- персоналу з наземного пасажирського обслуговування;
- персоналу з авіаційної безпеки.

Кожен працівник підприємства повинен проходити підвищення кваліфікації не рідше ніж раз на п'ять років.

Адміністративні завдання керівництва аеропорту щодо підвищення кваліфікації працівників виражаються у формі:

- наказів;
- розпоряджень;
- інструкцій;
- призначень, що базуються на основі Законів України «Про затвердження

Положення про професійне навчання працівників на виробництві», «Про затвердження Правил сертифікації аеропортів».

Наставництво та координація роботи розглядаються як методи управління, на основі навчання з дотриманням правил трудової діяльності.

Відповідно до трудового договору, кожен працівник аеропорту несе фінансову відповідальність. Розмір шкоди, заподіяної роботодавцю, визначається трудовим договором, який укладається з начальником відділу кадрів, начальником відділу постачання та торгівлі, головним бухгалтером, а також окремими письмовими угодами.

Проте, є ряд основних недоліків в структурі управління персоналом КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Недоліки управління персоналом на підприємстві

№ з/п	Назва проблеми управління персоналом
1	«Бюрократизація» системи управління
2	Низький рівень корпоративної культури
3	Неефективна система стимулювання праці
4	Відсутність системи управління трудовою кар'єрою
5	Відсутність системи управління адаптацією
6	Непрогресивний підхід до системи управління персоналом

Примітка: систематизовано автором

У той же час більшість з вказаних недоліків системи управління персоналом потребує, за умови вирішення розробки стратегічного плану та стратегії вдосконалення системи, персонального управління відповідно до загальної стратегії організації.

Таким чином, аналіз адміністративних методів управління персоналом, які використовуються в аеропорту, позитивно впливає на працівників підприємства і на підвищення кваліфікації зокрема.

3.2 Особливості впровадження системи адміністративних методів управління персоналом на КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни)

Для усунення недоліків та «надмірної бюрократизації» аеропорту запропоновано ввести в внутрішні нормативні документи підприємства «Правила корпоративної культури аеропорту», що дасть змогу знизити адміністративний вплив на працівника (зменшиться кількість внутрішніх документів) і підвищиться рівень комфортності роботи.

Так як імідж складається з п'яти компонентів, то визначимо їх для формування «Положення про корпоративну культуру» (додаток А):

- прагматизм означає, що існування іміджу викликане прибутком аеропорту (тобто гордість за те що людина працює в успішному підприємстві);
- стійкість означає короткострокове або довгострокове існування іміджу в наколишньому середовищі (існує імідж авіакомпаній, проте, імідж аеропортів розроблений недостатньо);
- узагальнення означає, що образ працівника аеропорту, втілює впевненість, задовольняє потреби цільової аудиторії (споживачів послуг);

- довірливість залежить від довіри та правдивості, які з'являються не цільової аудиторії в її сприйнятті;

- виразність виявляється в художньо-психологічних характеристиках образу, який привертає увагу та викликає у яскраві емоційні відчуття, сприйняття [22].

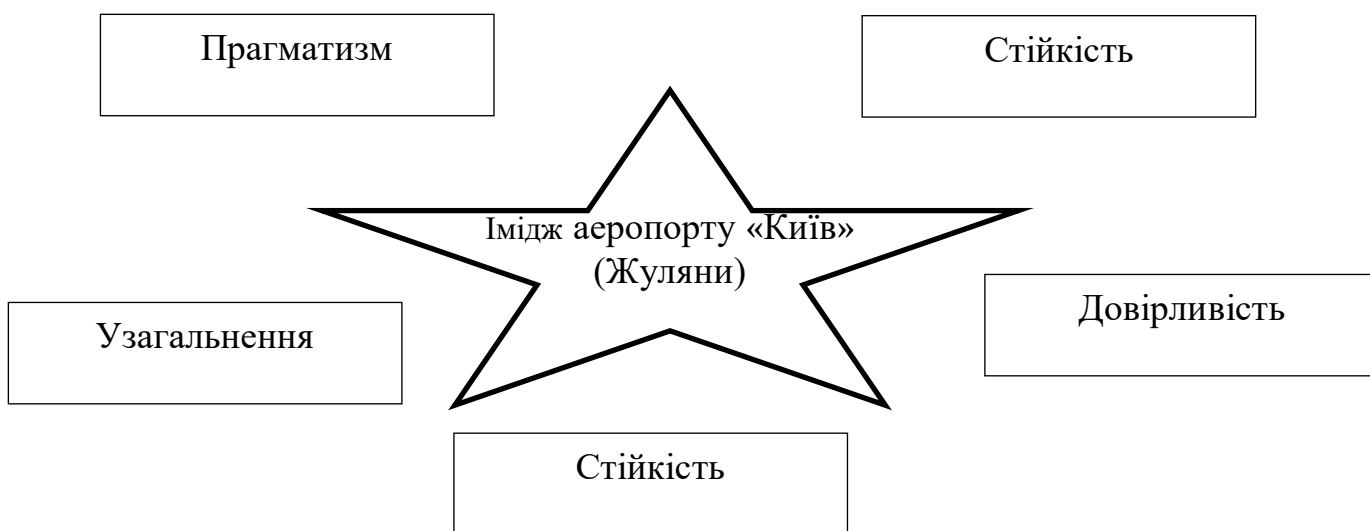


Рис. 3.3 – Складові побудови іміджу КП «Міжнародний аеропорт Київ»
(Жуляни)

Джерело: [22]

Вчені виділили кілька можливих типів іміджу:

- дзеркало - відображення власної уяви, тобто виглядає як є дзеркало та самооцінка. Крім того, результати підкреслюють в першу чергу позитивні якості, а мінус – думки аутсайдерів розглядаються мінімально.

- потокове передавання – погляд збоку на людину чи організацію. Використовуються зв'язки з громадськістю; цікавим є те, що він створений, як точна, так і правильна картина.

- бажаний – це імідж якого хоче досягти підприємство. Створюються нові організаційні структури. Створюють додаткові маркетингові заходи для підвищення іміджу підприємства в рамках формування уявлення про підприємство, шляхом надання бажаної інформації про себе та свою діяльність. Бажаний тип базується на: викладацьких навичках, манерах, стилі одягу, тощо.

Управління корпоративним іміджем дозволить аеропорту «Київ» (Жуляни) взаємодіяти на всіх суб'єктивних рівнях суспільства:

- людина – людина;
- людина –підприємство;
- підприємство - інші підприємства через взаємопов'язані процеси.

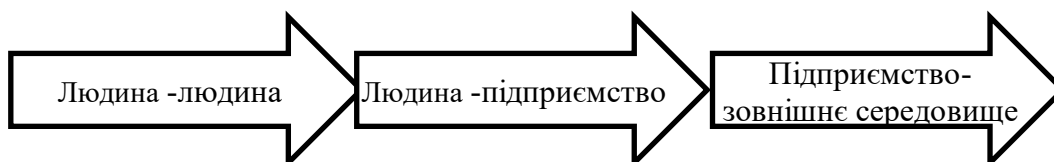


Рис. 3.5 – Рівні взаємодії на підприємстві при використанні корпоративного іміджу

Примітка: систематизовано автором

Роботу з аудиторією та тематикою корпоративного іміджу можна оцінити по тому, як в реальності глядач сприймає предмет зображення. Різні аудиторії по-різному сприймають інформацію.

Цінність іміджу народжується і відтворюється за певних соціальних умов, існує по відношенню до конкретних суб'єктів і об'єктів і не існує по за мережами цих відносин.

Робота з предметом корпоративного іміджу – повинна включати дії, які як образи повинні зайняти певне місце у свідомості аудиторії.

Процес перекладу характеристик зображення вимагає спеціальної підготовки і організації, які використовують символи, які можна виразити просто й стисло як необхідні ідеї та емоції. В результаті аудиторія сприймає об'єкт зображення як результат власного бачення, а не як щось нав'язане ззовні.

Як стереотип, зображення містить необмежену кількість компонентів, але складність конструкції може заважати його сприйняттю і робити ставлення до нього неоднозначним.

Аеропорту запропоновано займатись корпоративним волонтерством, до якого необхідно залучати благодійні фонди, реально долучатися до розвитку програми підтримки та допомоги дітям-сиротам, малозабезпеченим сім'ям,

будинкам престарілих, тощо.

Волонтерські програми повинні бути чітко організовані та виконані в такому порядку:

- узагальнення відомостей про волонтерську роботу працівників у вільний від роботи час;
- групування команди волонтерів-активістів;
- розвивати програми разом з відділом кадрів як основним помічником у співпраці з командами;
- скласти графік; розповсюджувати інформацію про програму.

Розвиток корпоративної культури важливий для кожного співробітника, адже це дозволяє відчувати себе частиною компанії. Тому, необхідно постійно інформувати про місію та цілі компанії, а також їх зміни.

Як показує статистика опитування, працівники в цілому задоволені роботою в аеропорту. Тим не менш, вважаємо, що можливо реалізувати:

- розширення соціального пакету, який задовольнить працівника;
- проведення різноманітних свят та майстер-класів;
- організацію змагань з тенісу, шахів, баскетболу, естафети тощо (для формування командного корпоративного духу працівників аеропорту).

Розглянемо основні канали, які ще можна використовувати для формування іміджу КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни): соціальні мережі (соціальні мережі: Facedook, Telegram, Viber, Instagram, LinkedIn, канал YouTube, форуми, корпоративні блоги) – це універсальний інструмент для побудови корпоративного іміджу.

Вони доступні на великій кількості пристроїв і зручні для перегляду і надають: відсутність оплати, різноманітність соціальних мереж, доступність аудиторії різних вікових груп, а також є без обмежень за кількістю публікацій (рис. 3.6).

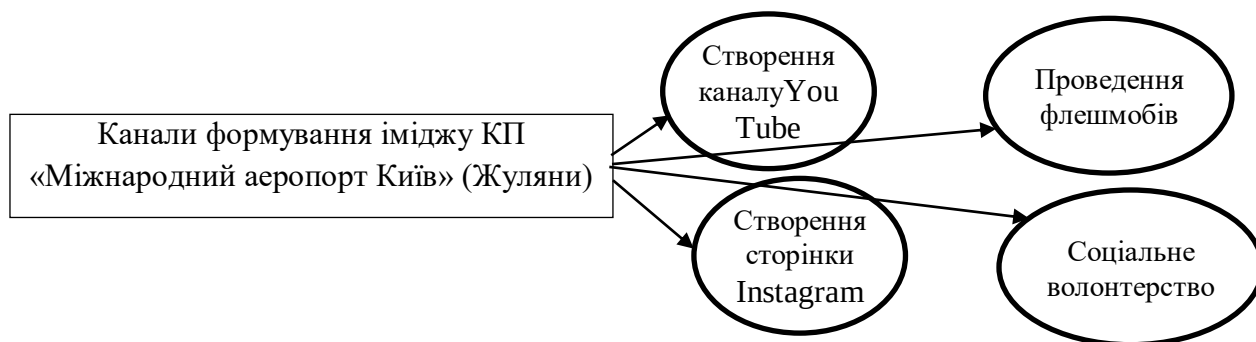


Рис. 3.6 – Канали розповсюдження іміджу КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни)

Примітка: розроблено автором

Аеропорт «Київ», який використовує соціальні мережі, може створювати, підтримувати та оновити сторінку кар'єри необхідним вмістом та публікацією інформації про діяльність компанії, вакансії.

Позиціонування бренду аеропорту важливе для корпоративного іміджу роботодавця через різні соціальні мережі: дизайн представлений у соцмережі має бути привабливим як за допомогою користувацького інтерфейсу, так і змістовного наповнення сайту.

Спілкування між користувачами має бути простим і не потребує великих зусиль. Створення спільноти в соціальній мережі Facebook не буде не тільки надавати інформацію про вакансії, а й показувати як живе аеропорт, які види діяльності він здійснює, тощо.

Щоб охопити більшу аудиторію потрібно зробити наступне:

- налаштувати рекламу та синхронізувати її зі спільнотами, що дозволить збільшити охоплення аудиторії;
- створити сторінки в Instagram. для цього потрібно синхронізувати доступну інформацію з Facebook;
- регулярно публікувати нову інформацію, вести рекламні ролики та вести прямі трансляції;
- організовувати розіграші для активності та залучення працівників та нової аудиторії;
- створити спеціальні сторінки про працевлаштування в аеропорту та

знайти спеціалістів, які будуть їх регулярно направляти.

КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) потребує створення спільноти в соціальна мережа LinkedIn.

Для цього потрібно виконати такі дії:

- постійне оновлення контенту;
- публікувати лише ту інформацію, яка має професійний характер.

Створення каналу YouTube аеропорту дозволить:

- запустити корпоративний відеоблог;
- презентувати працівників та відео про їх успіхи;
- майстер-класи, цікавість, лайфхаки в офісі, тощо;
- відео про благодійні проекти компанії.

Запровадження корпоративної культури дозволить виявити наявні негативні тенденції на підприємстві та змінити ситуацію в кращу сторону.

Повноваження, внутрішня оптимізація корпоративного порталу, відображення сайту на першій позиції в пошуку допоможе в підготовці та написанні тематичних сайтів Огляди та прес-релізи, публікують інформацію про великі авторитетні ресурси, ЗМІ, тематичні сайти, охоплення договорів з власниками негативних порталів на модерацію відгуків клієнтів, поширення позитивних відгуків про аеропорт.

Все це формує бажаний тип корпоративної культури для:

- формування стратегії управління репутацією та визначення найбільш проблемних місць;
- збільшення кількості згадувань аеропорту з різних джерелах інформації;
- перетворення сайту з джерела негативу на джерело позитиву, змінює свою позицію в пошукачі Google;
- підвищити довіру до компанії та створити надійний іміджроботодавця.
- збільшення кількості потенційних співробітників, які бажають працювати на серйозному і надійному підприємстві.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Методи адміністративного управління охороною праці на підприємстві

Будь-яке підприємство, установа чи організація, що використовують у своїй діяльності найману працю робітників, повинна передбачити порядок та основні правила взаємодії між підприємством і залученими робітниками.

В системі управління охороною праці використовують методи управління:

- організаційно-розпорядчі (адміністративні);
- соціально-психологічні;
- економічні, рис.4.1.



Рис. 4.1 – Методи управління охороною праці на підприємстві

Примітка: систематизовано автором

Організаційно-розпорядливі (адміністративні) методи враховують виконання працівниками своїх посадових обов'язків з охорони праці, видання та виконання наказів, розпоряджень і ін. Це методи прямої дії. Будь-який регламентований документ або усний наказ, розпорядження повинні обов'язково виконуватись. Правомірність, оперативність і силу цих дій визначають відповідні норми, правила, стандарти, інструкції та інші нормативні акти. Ефективність організаційно-розпорядливих методів ґрунтується на свідомій дисципліні працівників.

Соціально-психологічні методи передбачають: виховну роботу; навчання і пропаганду з охорони праці; особистий приклад керівників підрозділів, їх відношення до виконання вимог охорони праці; встановлення контролю,

підвищення дисципліни; створення здорового психологічного клімату в колективі; моральне стимулювання, застосування адміністративних, дисциплінарних заходів, тощо.

Економічні методи – це управління, з одного боку, з застосуванням матеріальних стимулів за плідну роботу щодо поліпшення умов та підвищення безпеки праці, з іншого – впровадження економічних санкцій за порушення умов праці.

4.2 Особливості адміністративних методів в управлінні охороною праці на підприємстві

Відповідальність за стан охорони праці на підприємстві несе адміністрація:

- керівник (роботодавець) підприємства – за підприємство в цілому;
- керівники структурних підрозділів – у структурних підрозділах;
- безпосередні керівники робіт – на робочому місці.

Керівник підприємства повинен визначити і ввести до посадових інструкцій обов'язки з питань охорони праці:

- для всіх своїх заступників;
- начальників відділів і служб, які йому безпосередньо підлегли.

Для проведення організаційно-методичної роботи з управління охороною праці та координації діяльності всіх структурних підрозділів відносно забезпечення на робочих місцях в кожному структурному підрозділі умов праці відповідно нормативно-правовими актам, дотримання законодавства відносно прав працівників на підприємстві з кількістю працівників 50 осіб і більше, керівники (роботодавець) підприємства створює службу з охорони праці у відповідності з Типовим положенням, яка підпорядковується безпосередньо йому.

На підприємствах, де працює менше 50 працівників, функції служби охорони праці можуть виконувати в порядку сумісництва особи, які мають відповідну підготовку.

На підприємствах з кількістю працюючих менше 20 осіб для виконання

функції служби охорони праці можуть залучатись сторонні фахівці, які мають відповідну підготовку.

Власник з урахуванням специфіки виробництва, керуючись Типовим положенням, опрацьовує та затверджує Положення про службу охорони праці підприємства.

На службу охорони праці на підприємстві покладено виконання таких функцій:

- розробка цілісної ефективної програми охорони праці на підприємстві;
- оперативно-методичне керівництво охороною праці на підприємстві;
- розробка заходів для досягнення нормативів охорони і гігієни праці;
- проведення вхідного інструктажу та контроль за проведенням інструктажів на виробництві;
- забезпечення робітників необхідними інструкціями і нормативними документами з питань охорони праці;
- паспортизація цехів, робочих місць;
- облік і аналіз нещасних випадків, професійних захворювань, аварій і підготовка статистичних звітів з питань охорони праці;
- розробка поточних і перспективних планів, проведення конкурсів оглядів з питань охорони праці;
- підвищення кваліфікації і перевірка знань з охорони праці.

На підприємствах служба охорони праці (СОП) розробляє та затверджує локальні нормативні акти з охорони праці. При підготовці будь-якого документа, а особливо документа з охорони праці, головне – дотримання юридичних норм та чинного законодавства. Повний перелік документів з охорони праці, які мають бути на підприємстві:

- розділ про охорону праці у колективному договорі;
- положення про службу охорони праці;
- положення про навчання і перевірку знань з питань охорони праці на підприємстві;
- наказ про проведення атестації робочих місць;

- наказ про результати атестації робочих місць;
- графік проведення атестації робочих місць за умовами праці.

4.3 Організація роботи на виробництвах з підвищеною небезпекою під час воєнного стану

На кожному підприємстві мають бути складені плани локалізації та ліквідації аварійних ситуацій і аварій (далі — ПЛАС).

Метою плану локалізації і ліквідації аварійних ситуацій і аварій є:

- планування дій (взаємодії) персоналу підприємства;
- спецпідрозділів;
- населення;
- центральних і місцевих органів виконавчої влади;
- органів місцевого самоврядування щодо локалізації і ліквідації аварій та пом'якшення їх наслідків.

Перелік виробництв (цехів, відділень, виробничих дільниць) і окремих об'єктів, для яких розробляється ПЛАС, визначається і затверджується:

- власником;
- керівником підприємства.

ПЛАС повинен охоплювати всі рівні розвитку аварії, які встановлені в процесі аналізу небезпек.

Для забезпечення ефективної боротьби з аварією на всіх рівнях її розвитку наказом створюється штаб, функціями якого є:

- збір і реєстрація інформації про хід розвитку аварії та вжиті заходи щодо боротьби з нею;
- поточна оцінка інформації і прийняття рішень щодо оперативних дій в зоні аварії та по за її межами;
- координація дій персоналу підприємства і всіх залучених підрозділів і служб, які беруть участь у ліквідації аварії.

Загальне керівництво роботою штабу здійснює відповідальний керівник робіт щодо локалізації та ліквідації аварій:

- визначене місце розташування штабу, в т.ч. резервне;
- визначені посадові особи, які виконують функції ВК.

На підприємстві має бути розроблений порядок:

- на планові або позапланові відключення засобів вимірювання, систем і засобів автоматизації, відмова яких може призвести до зупинення виробничого процесу з важкими економічними наслідками;
- блокування випуску продукції;
- шкідливого впливу на навколишнє середовище, а також до порушення вимог чинних нормативно-правових актів.

Це стосується мирного часу та воєнного стану. Особливих умов немає.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота включає теоретичні та практичні дослідження аспекти розвитку адміністративних методів управління персоналом підприємства.

Управління людськими ресурсами визнано процесом планування, підбір, навчання, оцінка, навчання та мотивація персоналу для досягнення мети – його ефективне використання та досягнення цілей як підприємства так і працівників.

Через комплекс адміністративних методів розкривається сутність управління персоналом, взаємопов'язаних понять і категорій, а реалізація функції сприяє створенню ефективної системи управління персоналом як частини менеджменту.

Визначено, що способами впливу є методи управління персоналом, колективи та окремими працівниками з метою координації їх діяльності в процесі функціонування аеропорту.

Отже, використовуючи методи управління персоналом, підприємство виконує основне завдання всієї сфери управління персоналом – пошук найефективніших інструментів впливу на персонал організації з ціллю розкрити потенціал співробітників і, відповідно, реалізувати цілі організації. Традиційно наука і практика розрізняють класифікації методів управління персоналом за їх змістом і спрямованістю: адміністративний (організаційно-розпорядчі), економічний, соціально-психологічні методи. На основі аналізу трьох груп методів управління персоналом, а саме адміністративного, можна зробити висновок, що тільки використання цього методу дозволить досягти ефективності.

Встановлено, що сучасний менеджмент базується переважно на двох моделях управління людськими ресурсами в США та Японії. Перша модель – американська, умовно названа «жорсткою» і базується на адміністративних методах управління персоналом підприємства.

Аналіз фінансового стану КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) показав, що підприємство збиткове в останній рік, проте, підприємство ліквідне, підприємство не є фінансово незалежним і проводить підрахунок

залучених коштів.

Розробка «Положення про корпоративну культуру» підприємства призведе до поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства.

Визначено, що в результаті реалізації запропонованих заходів вдосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства підвищиться фінансові результати діяльності КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) на основі:

- якості корпоративної культури;
- створення іміджу підприємства в соціальних мережах (Facedook, Telegram, Viber, Instagram, LinkedIn, канал YouTube), підвищиться задоволеність та прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та, відповідно, підвищення ефективності діяльності КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецька К.В. Трудовий потенціал як чинник активізації інноваційних процесів//<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2932>
2. Акулов М.Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
3. Кичко І.І. Формування та реалізація трудового потенціалу АПК в умовах трансформації ринку праці України//
<http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/366/363>
4. Мосійчук І.В. Роль кадрового потенціалу соціальної сфери в забезпеченні стабільності держави//http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-1_0-pages-188_191.pdf
5. Богацька Н.М., Вербська М. Кадровий потенціал — невід'ємний елемент діяльності підприємства//<http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=22260>
6. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства//
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675>
8. Кучинський В.А., Мазенков О.В., Локтіонова І.С. Визначення напрямків розвитку кадрового потенціалу підприємства
9. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства//
http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/213-219.pdf
10. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства//
11. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. - Х.: Інжек, 2004. 276 с.
12. Robert S. Kaplan, David P. Norton (1992) – The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance
13. Економічна енциклопедія / за ред. Б. Гаврилишина. – К.: Академія, 2002. Т. 3. 951 с.
14. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств//
http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/29.pdf

15. Про затвердження Технологічних нормативів допустимих викидів забруднюючих речовин у атмосферне повітря із котелень, що працюють на лушпинні соняшнику//<https://ips.ligazakon.net/document/Re17039>
16. Перелік витрат, які включаються до складу витрат підприємця на загальній системі оподаткування//<https://if.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-397254.html>
17. За якими нормами потрібно списувати пальне//<https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/4748>
18. Вишновецька С.В., Панчишак Р.А. Особливості організаційно-управлінських відносин у трудовому праві//
<https://jrnل.nau.edu.ua> > [index.php](https://jrnل.nau.edu.ua/index.php) > [article > view](https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/article/view)
19. Чечоткін В. В. Зміст організаційно-управлінських відносин у сфері праці: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. – Х.: 2013. 182 с.
20. Сардак О.В. Вибір моделі стратегічного управління персонал-марктеингом підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.1
21. Возна Ю. Корпоративна культура у формуванні іміджу організації. Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі. Матеріали IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції (Тернопіль, 7 листопада 2019 р.), м. Тернопіль, 2019. С. 190-192.

ДОДАТКИ

Додаток А

«Затверджую»
 _____/_____
 Підпис _____
 ПІБ _____
 «_____» _____ 20__ р

ПОЛОЖЕННЯ ПРО КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ

КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни)

1. Місія

Місія полягає в тому, щоб стати найкращим підприємством в сфері надання послуг авіаційної і неавіаційної діяльності – через успіх аеропорту до процвітання кожного з працівників і суспільства.

2. Кодекс ділової етики - основні принципи, якими повинен керуватися будь-який працівник аеропорту незалежно від його посади, повага до особистості.

Аеропорт забезпечує всім працівникам рівні можливості для прояву своїх здібностей у процесі трудової діяльності.

КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) не сприймає:

- будь-які форми дискримінації працівників;
- будь-які види протекціонізму.

Співробітники аеропорту керуються такими принципами:

- єдність інтересів підприємства і всього персоналу;
- підтримка репутації та іміджу свого підприємства серед споживачів, постачальників і конкурентів;
- забезпечують конфіденційність отриманої інформації;
- діють на основі довіри до прийнятих рішень;
- усвідомлюють необхідність вести себе коректно та гідно;
- співробітники компанії поважають особисте життя колег, недопускаючи втручання в нього.

3. Система мотивації співробітників

3.1. Непряма мотивація:

3.1.1. Кадровий ріст і планування кар'єри;

3.1.2. Атестація і присудження категорій;

3.1.3. Соціальний пакет для всіх співробітників:

- безкоштовне медичне страхування;
- оплачувана відпустка;
- оплачувані лікарняні листи;
- оплачувана декретна відпустка;
- безкоштовні обіди;
- корпоративні вечори.

3.2. Матеріальна мотивація:

3.2.1. Кожен співробітник КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) може отримувати премії залежно від результатів його праці;

3.2.2. Додаткова оплата за категорії:

3.2.3. Безоплатна матеріальна допомога (народження дитини).

4. Корпоративні цінності компанії.

4.1. Високоякісна продукція та обслуговування споживачів.

4.2. Повага особистості.

Ми впевнені в тому, що успіх нашої компанії залежить від спільних зусиль відданих справі працівників.

Тому, ми хочемо:

- щоб кожен працівник в КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) поважав права і гідність один одного;
- допомогти нашим співробітникам розвинути їх таланти, максимально використовувати здібності, заохочувати вільний обмін інформацією та відкритий діалог;
- заохочувати рівні можливості для кожного.

4.3. Відповідальність за результати.

Кожен співробітник повинен якісно виконувати свої обов'язки і відповідати за

результати своєї праці.

4.4. Відповідальність перед суспільством.

Аеропорт дотримується високих етичних і громадських стандартів у бізнесі.

Аеропорт дотримуватиметься цих принципів, твердо підпорядковуючись місцевим, національним та міжнародним законам, співпрацюючи з владою і взаємодіючи з громадськістю.

4.5. Прихильність оновленню.

Оновлення всіх аспектів діяльності є ключем до нашого успіху. Аеропорт розглядає зміни як нові можливості для розвитку, а самозадоволеність – як загрозу. Тому, політика КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) залежить від повсюдної підтримки допитливості, необхідної для відкритості світу і новим ідеям.

4.6. Прихильність постійного вдосконалення.

Аеропорт постійно порівнює методи роботи і отримані результати з кращими досягненнями в галузі з метою продовження впровадження рішень і процесів, що сприяють здійсненню корпоративних принципів.

4.7. Уміння працювати в команді і орієнтованість на загальний результат.

Тільки команда може стати лідером. Тому, успішним членом нашої компанії може стати лише той, хто буде працювати в першу чергу на результатта імідж всієї команди.

4.8. Рівність можливостей.

Будь-який співробітник має можливість пройти в КП «Міжнародний аеропорт Київ» (Жуляни) всі щаблі кар'єрного зростання. Все визначається індивідуальними здібностями та внеском у спільну справу, умінням працювати в команді.

4.9. Відкритість і сміливість.

Будь-який співробітник нашої компанії має право відстоювати свою думку, але після прийняття рішення повинен виконувати його якісно і в строк.