

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

**Циклова комісія економіки та управління**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

навчальної дисципліни «Економіка цивільної авіації»  
вибіркових компонент  
освітньо-професійної програми  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Електромеханіка**

**за темою № 4 - Трудові ресурси і продуктивність праці в цивільній  
авіації**

**Харків 2022**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 30.08.2022 № 8

**СХВАЛЕНО**

Методичною радою  
Кременчуцького льотного  
коледжу  
Протокол від 22.08 2022 № 1

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та  
соціально-економічних дисциплін  
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління,  
протокол від 15.08.2022 № 1

**Розробники:** викладач циклової комісії економіки та управління, к.е.н.,  
спеціаліст вищої категорії, викладач-методист, Пушкар О.І.

**Рецензенти:**

1. Професор циклової комісії аеронавігації КЛК ХНУВС,  
к.е.н., старший науковий співробітник Тягній В.Г.
2. Зав. кафедри міжнародних економічних відносин та  
адміністрування, к.е.н., доцент КІ ВНЗ «Університет ім. А. Нобеля»  
Єфременко А.Г.

### План лекції

1. Поняття, класифікація та структура персоналу
2. Планування і формування персоналу підприємства
3. Продуктивність праці: сутність, методи вимірювання та фактори зростання

### Рекомендована література:

#### Основна література:

1. Повітряний кодекс України. Закон України від 04.05.93 р. № 3168-ХІІ.
2. Жаворонкова Г.В. Стратегічне управління авіатранспортними підприємствами: Монографія // Жаворонкова Г.В., Садловська І.П., Шкода Т.Н., Жаворонков В.О. / За редакцією д.е.н. Жаворонкової Г.В. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 676 с.
3. Кудрицька Ж.В., Апарова О.В., Жебка В.В. економічна ефективність сталого розвитку підприємств авіаційної галузі: Монографія – К.: Вид-во «Логос», 2012 – 464 с.
4. Організаційно-економічний механізм управління авіатранспортним підприємством: Монографія [Г.В. Астапова, О.В. Арєф'єва, В.В. Матвєєв та ін.] – К.: Центр учбової літератури, 2016 – 304 с.
5. Апарова О.В. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку авіакомпанії. Монографія – К.: Логос, 2016 – 248 с.
6. Аль-Тмейзі А.Ю. Функціонування авіаційної інфраструктури України в системі світових інтеграційних процесів. Автореферат – НАН України, Ін-т світ. Економіки і міжнародних відносин – К., 2012 – 20 с.
7. Кравчук Г.В. Фінансово-економічне управління виробничими системами авіакомпанії. Монографія – Чернігів, 2017 – 364с.

#### Допоміжна література:

8. Луценко Г.П. Результативність функціонування національної транспортної системи: просторово-часовий аспект/ Г.П. Луценко, В.В. Дружиніна, В.О. Дружинін // Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць. – Київ: НАУ, 2017. – Випуск 5(61) – С. 43–51.
9. Луценко Г. П. Діагностика розвитку авіатранспортної інфраструктури України в умовах активізації міжнародного туризму / Г.П. Луценко, В.В. Дружиніна, Н. В. Старчик // Інфраструктура ринку. – 2018. – Випуск 20. – Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/20-2018>
10. Ківа Д. Авіаційна галузь на крилах науки [Електронний ресурс] / Ківа Д.// Віче – Журнал Верховної Ради України Режим доступу до журн.:<http://www.viche.info/journal/3366/>

### Інформаційні ресурси в Інтернеті:

11. Міжнародна організація цивільної авіації (ICAO). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.icao.int/>
12. Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2017 рік. [Електронний ресурс] / Державна авіаційна служба -Режим доступу: <http://www.avia.gov.ua/>.
13. General Aviation Statistical Databook& 2016 Industry Outlook [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.gama.aero/files/GAMA\\_2016\\_Databook\\_LRes%20-%20LowRes.pdf](http://www.gama.aero/files/GAMA_2016_Databook_LRes%20-%20LowRes.pdf)

### Текст лекції

#### 1. Поняття, класифікація та структура персоналу

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій даної країни.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів.

**Трудові ресурси** – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності. Для характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни – персонал, кадри, *трудовий колектив*.

**Персонал підприємства** – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

Окрім постійних працівників, у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на підставі тимчасового трудового договору (контракту).

З огляду на те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їхньому призначенню, усіх працівників підрозділяють на дві групи: персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності. Зокрема у промисловості до першої групи – *промислово-виробничого персоналу* – відносять працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони – тобто всіх зайнятих у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні. До групи непромислового персоналу входять працівники структур, які хоч і перебувають на балансі підприємства, але не зв'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва: житлово-комунальне господарство,

дитячі садки та ясла, амбулаторії, навчальні заклади тощо.

Такий розподіл персоналу підприємства на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (для визначення продуктивності праці береться, як правило, чисельність тільки промислово-виробничого персоналу).

Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється здебільшого на чотири категорії:

- керівники;
- спеціалісти;
- службовці;
- робітники.

**Керівники** – це працівники, що займають посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів. До них належать директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах; головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік тощо), а також заступники перелічених керівників.

**Спеціалістами** вважаються працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи: інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо.

**До службовців** належать працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема – діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо.

**Робітники** – це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. Окрім того, до складу робітників включають двірників, прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників.

В аналітичних цілях усіх робітників можна поділити на *основних* – тих, що безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та *допоміжних* – тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Важливим напрямом класифікації персоналу підприємства є його розподіл за професіями та спеціальностями.

**Професія** – це вид трудової діяльності, здійснювання якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

**Спеціальність** – це більш-менш вузький різновид трудової діяльності в межах професії.

Професійний склад персоналу підприємства залежить від специфіки діяльності, характеру продукції чи послуг, що надаються, від рівня технічного розвитку. Кожна галузь має властиві лише їй професії та спеціальності. Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується

на їхніх можливостях виконувати роботи відповідної складності.

**Кваліфікація** – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій відповідної складності.

Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій чи тій посаді. Вирізняють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, що мають наукові ступені та звання), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники із середньою спеціальною освітою та певним практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники, що займають відповідні посади, наприклад, інженерні та економічні, але не мають спеціальної освіти).

За рівнем кваліфікації робітників поділяють на чотири групи:

- висококваліфіковані;
- кваліфіковані;
- малокваліфіковані й некваліфіковані.

Вони виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку.

**Управління трудовими ресурсами**, забезпечення їхнього ефективного використання потребує обов'язкового формування системи оцінки трудового потенціалу підприємства.

Передовсім слід розрізняти:

- явочну;
- облікову;
- середньо-облікову чисельність працівників підприємства.

*Явочна чисельність* включає всіх працівників, що з'явилися на роботу.

*Облікова чисельність* включає всіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, котрих прийнято на роботу терміном на один і більше днів незалежно від того, перебувають вони на роботі, знаходяться у відпустках, відрядженнях, на лікарняному листку тощо.

*Середньо-облікова чисельність* працівників за певний період визначається як сума середньомісячної чисельності, поділена на кількість місяців у розрахунковому періоді.

Різниця між обліковою та явочною чисельністю характеризує резерв (в основному робітників), що має використовуватись для заміни тих, хто не виходять на роботу з поважних причин.

Окрім оцінки персоналу з допомогою групування за названими вище ознаками, у зарубіжній та вітчизняній практиці управління трудовими ресурсами найчастіше використовуються подані нижче показники, які потребують порівняння з аналогічними в споріднених підприємствах або мають аналізуватися в динаміці.

## 2. Планування і формування персоналу підприємства

Планування трудових ресурсів на діючому підприємстві починається з оцінки їхньої наявності. Останнє передбачає інвентаризацію робочих місць, виявлення кількості тих, хто працює на кожній операції. Аналіз і даліші розрахунки проводяться за категоріями працівників (робітники, керівники, спеціалісти, службовці), а для кожної з них – за *професіями, спеціальностями, розрядами*.

Визначення планової чисельності персоналу залежить від специфіки підприємства, особливостей його функціонування. Зокрема:

1) розрахунки за обсягом будуть різними для підприємств масового та серійного виробництва у порівнянні з підприємствами одиничного й дослідного виробництва;

2) підприємство, яке докорінно диверсифікує свою діяльність, натрапить на значно більші проблеми в розрахунках ніж підприємство, що тільки збільшує обсяги виробництва чи надання послуг;

3) підприємству, виробництво на якому має ритмічний характер протягом усього року, незнані проблеми виробництва сезонного характеру, у тім числі щодо розрахунків чисельності персоналу.

За умови значних організаційних змін (наприклад створення нового підприємства) оцінка майбутніх потреб у трудових ресурсах є досить складним завданням. У цьому разі використовують типові структури, моделі, аналоги.

За визначення чисельності на перспективний період необхідно враховувати фактори зовнішнього середовища, а саме:

- *ринкову кон'юнктуру*, зв'язану з тим чи тим видом діяльності;
- *циклічність розвитку економіки*, передбачення можливого загального економічного спаду;
- *регіональні особливості ринку праці* (переміщення виробничих потужностей в регіони з нижчою вартістю праці);
- *державні (урядові) програми, замовлення, контракти* (згідно з останніми підприємство зобов'язане створювати нові робочі місця);
- *юридичні аспекти (закони, договори з профспілками і т. ін.)*, що регулюють трудові відносини, захищають інтереси окремих категорій населення та працівників;
- *можливості використання тимчасового наймання працівників, надомної праці*.

Техніка розрахунків планової чисельності окремих категорій працівників визначається конкретною специфікою їхньої професійної діяльності та галузевими особливостями функціонування того чи того підприємства.

Але в будь-якому разі вона має базуватись на врахуванні можливої економії затрат праці за факторами.

Передовсім для виявлення загальної (здогадної) чисельності

промислово-виробничого персоналу на плановий період використовується метод коректування базової чисельності:

$$Q_{пл} = \frac{Q_б \cdot \Delta V}{100} \pm \Delta Q$$

де  $Q_{пл}$  – чисельність промислово-виробничого персоналу, що необхідна для забезпечення планового обсягу виробництва, осіб;

$Q_б$  – базова (очікувана) чисельність, осіб;

$\Delta V$  – плановий темп зростання обсягу виробництва продукції, %;

$\Delta Q$  – сумарна зміна чисельності за пофакторним розрахунком можливого зростання продуктивності праці, осіб.

Точнішим є метод розрахунку планової чисельності на підставі повної трудомісткості виготовлення продукції:

$$Q_{пл} = \frac{\sum_i}{T_{pn} \cdot K_{вн}}$$

де  $\sum_i$  – повна трудомісткість виробничої програми планового року (включає технологічну трудомісткість, трудомісткість обслуговування та управління виробництвом), нормо-годин;

$T_{pn}$  – розрахунковий ефективний фонд часу одного працівника, годин

$K_{вн}$  – очікуваний коефіцієнт виконання норм.

Чисельність робітників, що зайняті на роботах, які нормуються ( $Q_{пл}^{pn}$ ) розраховується за формулою:

$$Q_{пл}^{pn} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i \cdot m_i}{T_{pn} \cdot K_{вн}}$$

де  $t_i$  – планова трудомісткість одиниці  $i$ -го виду-виробу, нор-мо-годин;

$m_i$  – кількість виробів  $i$ -го виду, одиниць;

$n$  – кількість видів виготовлюваних одиниць.

Чисельність основних робітників, зайнятих на ненормованих роботах ( $Q_{пл}^{oc}$ ), – контроль технологічного процесу, управління апаратами, машинами та іншим устаткуванням, розраховується за нормами обслуговування, а саме:

$$Q_{пл}^{oc} = \frac{m_0 \cdot P_{зм} \cdot K_{ro}}{H_{об}}$$

де  $m_0$  – кількість об'єктів, що обслуговуються (агрегатів і т. ін.);

$P_{зм}$  – кількість змін роботи на добу;

$K_{ro}$  – коефіцієнт переводу явочної чисельності в облікову, який розраховується за формулою:

$$K_{ro} = \frac{100}{(100 - f)}, \text{ де: } f - \text{плановий процент}$$



невиходів робітників на роботу;

$H$  – норма обслуговування одного агрегату (машини) – кількість об'єктів на одного робітника.

Чисельність робітників (в основному допоміжних), для яких неможливо встановити норми обслуговування та розрахувати трудомісткість робіт ( $Ч_{пл}^o$ ), визначається за формулою:

$$Ч_{пл}^o = П_{рм} \cdot П_з \cdot К_{го}$$

де  $П_{рм}$  – кількість робочих місць.

Для встановлення чисельності управлінського персоналу керуються типовими штатними розкладами (схемами, моделями), виробленими наукою управління та практикою у тій чи тій сфері діяльності.

Додаткова потреба персоналу на перспективний (плановий) період заявляється на підставі порівняння його фактичної наявності та потреби на плановий період за окремими професіями та кваліфікаціями.

Вона розраховується як очікуваний приріст з урахуванням компенсації зменшення (вихід на пенсію, призов до армії та ін.), заміни практиків спеціалістами тощо.

**Штатний розпис** – це документ, що встановлює для даного підприємства, установи, організації структуру, штат і посадові оклади працівників. При створенні будь-якого підприємства складається вищезазначений документ, що визначає, які посади займатимуть майбутні працівники, скільки необхідно робітників і яким буде розмір їхньої заробітної плати. Відповідно до ч. 3 ст. 64 Господарського кодексу України, компанія самостійно визначає власну організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис.

**Кадрова політика** – система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах.

Сучасна кадрова політика підприємства (фірми, кадрова політика корпорації) має бути спрямована на ринкові умови господарювання. Головна її *мета* полягає в забезпеченні нині і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей і належної кваліфікації.

Відповідно до загальних вимог кадрова політика має бути:

- узгодженою зі стратегією розвитку підприємства;
- достатньо гнучкою;
- економічно обґрунтованою, виходити з реальних фінансових можливостей підприємства.

Вона має забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників. Таким

чином принципами кадрової політики є:

- демократизм управління, від якого залежить готовність до співробітництва;
- розуміння окремих людей та їхніх потреб;
- справедливість дотримання рівності й послідовності.

Досягнення кінцевої мети кадрової політики суб'єктом господарювання має передбачати виконання таких **основних функцій**:

- розробка і корекція стратегії формування та використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання;
- набір і формування необхідних категорій персоналу (відбір, професійна орієнтація, наймання, адаптація);
- підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності (виробничо-технічне учнівство, загальна професійна підготовка, підвищення кваліфікації, просування на службі);
- оцінка персоналу (контроль відповідності персоналу конкретним потребам виробництва чи іншої сфери діяльності, аналіз ділових якостей працівників, висунення на певну посаду, службове переміщення);
- мотивація дотримання належного режиму трудової діяльності та високої продуктивності праці;
- постійний моніторинг безпеки праці (виробничо-господарської діяльності);
- забезпечення соціальної захищеності персоналу підприємства (фірми, корпорації);
- реалізація постійних контактів між керівництвом (керівниками всіх рівнів) і представниками трудових колективів (профспілками).

Ці та деякі інші функції реалізуються службами персоналу (відділами кадрів) у тісній співпраці як з генеральною дирекцією (наприклад питання загальної стратегії або висунення на посади), так і з відповідними структурними підрозділами підприємства, які так чи так беруть участь у розробці та реалізації кадрової політики.

Серед елементів кадрової політики слід назвати:

- політику зайнятості, що охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих умов праці, гарантування її безпеки, створення можливостей для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою;
- політику навчання, яка передбачає формування відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та реалізації прагнень до професійного зростання;
- політику оплати праці, що полягає в наданні достатньо високої порівняно з іншими роботодавцями заробітної плати, яка б відповідала досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, його трудовому внеску;
- політику добробуту, яка ґрунтується на забезпеченні широкого набору

соціальних пільг і благ, створенні умов, привабливих для працівників і взаємовигідних для них і для фірми;

– політику трудових відносин, що передбачає встановлення певних процедур для попередження виникнення трудового конфлікту, становлення кращого стилю керівництва, відносин з профспілками тощо.

Вирізняють такі типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна.

У разі **пасивної кадрової політики** керівництво не має чіткої програми дій стосовно персоналу. Кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. Відсутні прогноз кадрової потреби в способах оцінки праці та персоналу й діагностика кадрової ситуації в цілому.

За **реактивної політики** – кадрові служби мають засоби діагностики наявної ситуації, здійснюють контроль за ознаками негативного стану в роботі з персоналом і причинами розвитку можливої кризи.

Для **превентивної політики** характерно, що кадрова служба має як засоби діагностики, так і засоби прогнозування кадрової ситуації. У програмі розвитку підприємств наявні короткострокові і довгострокові прогнози потреби в кадрах, а також сформульовані завдання з розвитку персоналу. Недолік полягає в тому, що керівництво не володіє засобами впливу на кадрову ситуацію.

**Активна кадрова політика** ґрунтується на тому, що керівництво має не лише прогноз, а й засоби впливу на ситуацію.

## **2. Продуктивність праці: сутність, методи вимірювання та фактори зростання**

Продуктивність праці - це показник, який, з одного боку, характеризує ефективність використання персоналу підприємства, а, з іншого боку, показує здатність працівника випускати певну кількість продукції за одиницю часу. Продуктивність праці визначається за двома напрямками:

- 1) як кількість продукції, що виробляється в одиницю робочого часу;
- 2) як витрати праці на одиницю продукції, що виготовлена.

Тобто продуктивність праці визначається за двома головними показниками:

- 1) виробіток – прямий показник, який визначається через відношення результатів праці до витрат праці (наприклад, 5 одиниць продукції в годину);
- 2) трудомісткість – обернений показник, який визначається через відношення витрат праці до результатів праці (наприклад, 0,2 години на одиницю продукції).

Розглянемо обидва показники більш докладно.

Виробіток – це показник рівня продуктивності праці, який характеризує кількість продукції, що виготовлено за одиницю часу або приходить на одного середньооблікового працівника.

Існують наступні методи визначення виробітку:

1) натуральний метод – передбачає визначення виробітку шляхом ділення обсягу виробленої продукції в натуральних одиницях на кількість затраченого часу в нормо-годинах;

2) вартісний метод – передбачає визначення виробітку шляхом ділення обсягу виробленої продукції в грошовому вираженні до затрат часу, виражених в середньообліковій чисельності працівників або відпрацьованій ними кількості людино-днів, людино-годин.

3) трудовий метод – передбачає визначення виробітку шляхом ділення обсягу продукції, представленої в затратах робочого часу в нормо-годинах, на кількість працівників.

Трудомісткість продукції – сума всіх витрат праці на виробництво одиниці продукції на даному підприємстві. Розрізняють наступні види трудомісткості:

1) нормативна – сума витрат робочого часу окремого робітника чи бригади на виготовлення одиниці продукції або виконання комплексу робіт;

2) планова – визначається на основі показників нормативної трудомісткості;

3) фактична – показує фактичні витрати робочого часу на виконання аналізованих робіт.

Як вже зазначалося, продуктивність праці є важливим показником, що відображає ефективність використання підприємством наявних трудових ресурсів. Проаналізуємо вплив та наслідки зміни рівня продуктивності праці для господарсько - фінансової діяльності підприємства:

1) зниження продуктивності праці:

- втрата позицій на ринку;
- зниження ефективності використання всіх наявних ресурсів;
- зниження рівня використання виробничої потужності;
- втрата обсягів виробництва та реалізації продукції;
- підвищення собівартості продукції;
- зниження рентабельності господарської діяльності в цілому.

2) підвищення продуктивності праці – має обернені позитивні наслідки для підприємства.