

**Мягких І. М.**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри фінансів, обліку і аудиту  
Національного авіаційного університету*

**Слюсар Л. А.**

*студентка  
Національного авіаційного університету*

**Myagkyh I. M.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Finance, Accounting and Audit  
National Aviation University*

**Sliusar L. A.**

*Student  
National Aviation University*

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА СУЧАСНИХ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### INNOVATIVE APPROACHES OF WAGES AND STAFFING IN MODERN AVIATION ENTERPRISES

**Анотація.** У статті проведено дослідження рівня оплати праці працівників цивільної авіації в Україні, його порівняння із розвинутими країнами світу, зокрема країнами Європи. Визначено роль та значення інноваційних підходів до оплати праці та кадрового забезпечення на сучасних авіаційних підприємствах відповідно з європейськими стандартами.

**Ключові слова:** оплата праці, цивільна авіація, пілоти, бортпровідники, інновації, кадрове забезпечення, європейські стандарти, система KPI (Key Performance Indicators).

**Постановка проблеми.** Основним мотиваційним засобом, який суттєво впливає на кількість та якість роботи працівника на підприємстві, є його оплата праці.

На сучасному етапі перед більшістю успішних авіаційних підприємств постає проблема щодо пошуку інноваційних форм стимулювання праці. Головним орієнтиром цього етапу є перехід від класичних погодинних і відрядних оплат до принципово інших систем винагород – «мотивація працівника – справедлива винагорода».

Застосування інноваційних форм оплати праці дає змогу авіаційному підприємству ефективно використовувати трудові ресурси, контролювати діяльність працівників, а також стимулювати якість праці працівників, що позитивно впливає на конкурентоспроможність, розвиток та досягнення високих економічних результатів господарюючих суб'єктів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Варто зазначити, що пошуки шляхів інноваційних підходів до оплати праці останнім часом досліджуються багатьма вітчизняними й зарубіжними науковцями, серед яких слід назвати таких, як, зокрема, В. Абрамов, А. Базилук, С. Бандур, Д. Богиня, О. Грішнова, О. Головка, С. Гончарова, В. Гриньова, М. Долішній, В. Данюк, А. Колот, Е. Лібановай, Т. Момот, І. Петрова, В. Сладкевич, В. Новіков, В. Онікієнко, А. Чухно.

Однак, незважаючи на активні наукові пошуки й напрацювання, проблема справедливої та вмотивованої оплати праці в нинішніх умовах економічних труднощів, наявних суперечностей у регулюванні ринку праці, сфери зайнятості є безумовно актуальною і потребує подальшого дослідження.

**Метою статті** є визначення ролі та значення інноваційних підходів до оплати праці працівників цивільної

авіації України, а також проведення порівняння рівня заробітної плати з іншими країнами.

**Виклад основного матеріалу.** Вихід України на міжнародну арену цивільної авіації розпочався зі вступом до Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО). Це був крок у світову інтеграцію авіаційного простору, який відкрив для нашої країни нові напрями та шляхи розвитку у сфері авіації.

Україна як член ІКАО долучилася до світового товариства щодо регулювання та контролю безпеки польотів, використання повітряних ліній для економічного та соціального розвитку, а також конструювання, експлуатації повітряних суден, як власних, так і орендованих. Проте не лише техніко-економічна складова інтеграції України в світову авіатранспортну систему є визначальною у «європейському векторі».

Соціальна сфера є не менш важливою, тому серед соціальних пріоритетів для України залишається гідний рівень оплати праці, а прагнення до євроінтеграції робить його обов'язковою умовою інтеграції. Гідна оплата праці виступає необхідним атрибутом захисту прав кожної працюючої людини. Це право гарантує не лише Конституція України, але й стаття 4 Європейської соціальної хартії «Право на справедливий винагорода на працю».

Головними пріоритетами соціальної сфери цивільної авіації України виступають:

– питання соціального захисту всіх категорій працівників цивільної авіації, а саме пілотів, бортпровідників, інженерів з технічного обслуговування повітряних суден, інженерів з технічного планування обслуговування повітряних суден, техніків об'єктивного контролю, диспетчерів планування та забезпечення польотів, а також керівників рятувально-пошукових служб та служб управління безпекою польотів;

- питання підвищення рівня заробітної плати до міжнародного рівня;
- питання посилення охорони праці;
- питання врегулювання системи соціального страхування;
- питання надання державної підтримки у вигляді додаткових соціальних пільг [3, с. 2].

Отже, вдосконалення системи оплати праці працівників цивільної авіації є одним із невід’ємних напрямів розвитку та росту цивільної авіації в Україні загалом.

Сьогодні, згідно з галузевою угодою Міністерства транспорту та зв’язку України, Асоціацією «Аеропорти України», Фондом державного майна, а також профспілками, для авіаційних підприємств встановлено, що оплата праці льотного складу управління та експлуатації повітряних суден визначається як законодавчо-нормативною базою, так і колективним договором підприємства, в якому прописується система оплати праці спеціалістів льотних підрозділів підприємства.

Більшість авіакомпаній України оплату праці таких спеціалістів льотної служби, як пілоти та бортпровідники, здійснює за нальотом “block time”, що включає час не тільки фактичного польоту, але й час від моменту включення двигунів і до моменту їх повного вимкнення. В деяких авіакомпаніях розрахунок цього нальоту і фактичну оплату за нього проводять на основі «завдання на політ», “journey log”, дані в яке вноситься виключно капітаном повітряного судна, зазначаючи в ньому не лише час вильоту та прильоту в аеропорт, але й кількість палива: фактично використаного та залишок, склад екіпажу: командир повітряного судна, другий пілот, бортпровідники та інженери з технічного обслуговування повітряних суден.

Під час обслуговування повітряних суден (ПС) інженерами з технічного обслуговування ПС (на борту літака в процесі польоту) оплата праці цих працівників визначається так: тарифна ставка працівника + ((50% від 1 тарифної години працівника) x на кількість годин нальоту даною особою на борту літака)).

Спеціалісти льотних підрозділів, льотних служб, які використовують постійно в роботі іноземні мови, можуть розраховувати на десятивідсоткове підвищення свого посадового окладу, якщо це буде передбачено у колективному договорі.

Окрім оплати за льотні години, колективним договором прописується надання додаткової відпустки за роботу зі шкідливими та важкими умовами праці відповідно до кількості годин нальоту, але не більше 32 календарних днів згідно із Законом України «Про відпустки». Приклад порядку надання додаткової відпустки працівникам вітчизняної авіакомпанії «Дарт», безпосередньо зайнятим роботами на борту повітряних суден (ПС), за наявності відповідної кількості налітаних годин за робочий рік наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Порядок надання додаткової відпустки працівникам льотного складу авіакомпанії ТОВ «Дарт»**

№ п/п	Кількість налітаних годин за робочий рік	Кількість днів додаткової відпустки
1	від 50 до 100 годин	4
2	від 101 до 200 годин	7
3	від 201 до 300 годин	11
4	від 301 до 400 годин	18
5	від 401 до 500 годин	25
6	більше 500 годин	32

Для нарахування додаткової відпустки начальник штабу льотної служби подає до бухгалтерії підприємства довідку про наліт годин, на основі якої складається наказ «Про надання відпустки» та відбувається бухгалтерський розрахунок грошової компенсації.

Згідно з даними Державної служби статистики України «середня заробітна плата в Україні (без урахування Криму, Севастополя та частини зони антитерористичної операції) у грудні 2015 року склала 5 230 грн., що на 16,3% більше, ніж у листопаді минулого року» [1, с. 1].

Відповідно до офіційно опублікованих даних Державної служби статистики України працівники авіаційної галузі мають найвищу в середньому по країні місячну заробітну плату: 21 628 гривень. Тоді як найнижчий рівень зарплат в останньому місяці 2015 року становив лише 2 524 грн. у працівників поштових відділень та кур’єрської доставки. На перший погляд здається, що працівник авіаційної галузі «має бути задоволеним», адже отримує найвищі доходи по Україні. Проте це так лише виглядає офіційна сторінка Укрдержстату. Якщо ж провести порівняльний аналіз доходів працівників авіаційної галузі не всередині по Україні, а в рейтингу країн Європи, то можна побачити, що заробітна плата вітчизняних пілотів та бортпровідників виглядає такою ж жалюгідною, як заробітна плата працівників пошти.

Згідно з даними рекрутингового агентства “Smart Solutions” середня зарплата пілотів в Україні коливається в межах від трьох до п’яти тисяч доларів залежно від того, яка саме кількість польотів за відповідний місяць буде виконана. З урахуванням максимально допустимої норми перельоту заробітна плата пілота може досягати десяти тисяч доларів. Високі як на мірки українських реалій зарплати не рівняються із європейськими стандартами оплати праці.

Наведемо для прикладу німецьку авіакомпанію “Lufthansa”, яка входить до складу засновників найбільшого у світі авіаційного альянсу. Якщо пілот отримує ранг командира повітряного судна, то він може розраховувати на заробіток у сто тисяч євро на рік, тоді як український капітан повітряного судна – лише у десять тисяч євро на рік [2, с. 1].

Зарплата бортпровідника-стажера в авіакомпанії “Lufthansa” становить близько півтори тисячі євро на місяць, при цьому він має підйомний бонус у розмірі 16,3%, а також фіксовані відпускні 1 022 євро. В Україні на зарплату такого рівня може претендувати лише бортпровідник з досвідом на міжнародних рейсах [2, с. 2]. Крім того, пілоти мають досить широкі права на соціальні послуги та пенсію за вислугою років.

Якщо взяти як приклад найбільшу авіакомпанію України, а саме «Міжнародні авіалінії України» (МАУ), то можна побачити, що інформацію щодо заробітної плати не розголошують, посилаючись на те, що це є комерційною таємницею. Згідно з даними ДФС (Державної Фіскальної Служби України) саме ця компанія є найбільшим платником податків.

Для України принципово важливим є вихід на рівень європейського стандарту оцінки робочої сили, оскільки робоча сила в Україні є недооціненою порівняно з середньою в ЄС і Єврозоні вдвічі, а порівняно з Бельгією, Францією, Швецією – в 4 рази. Тому більшість авіакомпаній в Україні орієнтується на європейські стандарти оплати праці своїх працівників. Вони почали акцентувати увагу на цілеспрямованій мотивації персоналу, розуміючи те, що мотивований працівник спроможний приносити набагато більше прибутку та економічної вигоди для підприємства.

Отже, традиційні методи оплати праці, такі як тарифна або відрядна система, мають відійти у минуле, оскільки вони не спроможні впровадити елемент мотивації, адже передбачають гарантовані виплати, дискримінуючи при цьому ідею справедливої винагороди.

XXI століття – епоха нових досліджень та розробок. Інноваційні підходи до оплати праці вітчизняних компаній України повинні бути зорієнтовані на застосування системи KPI (*Key Performance Indicators*) – системи показників, які дають змогу проаналізувати діяльність співробітників за допомогою певних ключових факторів.

Проте однією із серйозніших відмінностей є те, що показники ефективності роботи кожного окремого співробітника, як правило, прив'язують до загальних KPI по всій авіакомпанії (такими показниками виступають прибуток, рентабельність або капіталізація).

Мета системи KPI полягає в тому, щоб зробити так, щоб функції співробітників різних служб не були суперечливими і не гальмували роботу фахівців з інших підрозділів. Кожен працівник вносить вклад в загальну справу, працює на досягнення поставлених перед ним цілей і в результаті отримує бонуси за їх виконання, тобто кожний працівник, згідно з цією системою, є окремим, невід'ємним елементом загальної структури управління.

Робота в системі KPI дає змогу фахівцям краще розуміти, що їм потрібно робити, щоб бути ефективними. Під ефективністю розуміється не тільки обсяг робіт, виконаний за одиницю часу, але й користь, отримана компанією від діяльності співробітника.

В кожному структурному підрозділі KPI встановлюються загальні показники, а потім вони «дробляться» на більш дрібні – персональні. Проте ключових показників для кожного окремого підрозділу не повинно бути більше 3–5, чітко сформульованих KPI. Головним завданням є те, щоб можна було легко виміряти та перевірити ефективність кожного з показників.

Перевага цієї системи оплати праці полягає у визначеності та перспективності.

Так, наприклад, працівник авіакомпанії, по-перше, знає, що він мотивований на досягнення певного результату, при цьому він ознайомлений з критеріями оцінки трудової діяльності; по-друге, має певні цілі і завдання, а по-третє, має встановлені для нього конкретні терміни виконання.

Отже, цей приклад показує чітку визначеність персоналу, крім того, персонал авіаційного підприємства знає, що він не тільки здатний отримати премію, але й має можливість отримати кар'єрне підвищення на підставі досягнутих результатів. Це є ще однією перевагою такої системи оплати праці – перспективністю.

Таким чином, система KPI націлена на постійне підтримання зворотного зв'язку – «менеджмент обізнаний про зайнятість окремо взятих підрозділів, про їхні успіхи,

керівники підрозділів знайомі з роботою конкретної людини».

Проте при всіх зазначених перевагах спостерігається відсутність універсальності. KPI як система оплати праці ідеальна для стандартизованих процесів. Крім цього, вона прив'язана до прибутку підприємства, тому не зовсім зрозуміло, яким чином оцінювати роботу підрозділів, які не впливають безпосередньо на цей фактор. Постійне прагнення підтримувати зворотний зв'язок передбачає додаткові тимчасові витрати, які можуть зашкодити робочому процесу.

Невід'ємною складовою цієї системи є концепція загального управління якістю, що працює на підставі двох механізмів. Один з них – це Quality Assurance (QA), що означає «спрямований конкретно на контроль якості», підтримує необхідний рівень якості та його гарантування клієнтам компанії. Другий механізм спрямований на підвищення якості – Quality Improvements (QI). Він заснований на ідеї, що якість повинна не тільки бути стабільною, але й весь час підвищуватися, прагнути до нових висот, тим самим підвищувати рівень гарантій. Ці два механізми, працюючи одночасно, постійно розвивають і удосконалюють бізнес.

Отже, ця концепція спрямована на планомірне досягнення поставлених завдань організації завдяки безперервному поліпшенню роботи.

**Висновки.** Таким чином, проведено дослідження рівня оплати праці працівників цивільної авіації в Україні, а також його порівняння із розвинутими країнами світу, зокрема країнами Європи, свідчать про те, що рівень оплати праці знаходиться на низькому рівні, спостерігається відхід від класичних погодинних і відрядних систем оплати праці та переходу до принципово інших систем оплати праці, зокрема застосування системи оплати праці KPI.

Традиційні методи оплати праці, такі як тарифна або відрядна система, вже давно мають відійти у минуле, адже вони не спроможні впровадити елемент мотивації, оскільки передбачають гарантовані виплати, дискримінуючи при цьому ідею справедливої винагороди.

Сьогодні більшість авіакомпаній в Україні орієнтуються на європейські стандарти оплати праці своїх працівників, де основна увага приділяється мотивації персоналу, розуміючи те, що мотивований працівник спроможний принести набагато більше прибутку та економічної вигоди для авіаційного підприємства.

Інноваційний підхід до оплати праці є стимулом та високою мотивацією для працівників у вдосконаленні своїх професійних навиків, здібностей, а також в досягненні високих ефективних кінцевих результатів в процесі виконання поставлених завдань.

Важливим та надзвичайно актуальним завданням сьогодні постає система перебудови організації заробітної плати, приведення її рівня до соціальних стандартів та гарантії гідного та справедливого рівня.

#### Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Асоціація консалтингових фірм: «Українські авіаперевізники отримують одну із найменших заробітних плат у світі» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://acf.ua/news\\_galuz/ukra%D1%97nski-aviapracivniki-otrimuyut-odnu-z-najmenschix-zarplat-u-sviti](http://acf.ua/news_galuz/ukra%D1%97nski-aviapracivniki-otrimuyut-odnu-z-najmenschix-zarplat-u-sviti).
3. Концепція розвитку цивільної авіації в Україні. Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1587-96-%D0%BF/page>.

**Аннотация.** В статье проведено исследование уровня оплаты труда работников гражданской авиации в Украине, его сравнение с развитыми странами мира, в частности странами Европы. Определены роль и значение инновационных подходов к оплате труда и кадрового обеспечения на современных авиационных предприятиях в соответствии с европейскими стандартами.

**Ключевые слова:** оплата труда, гражданская авиация, пилоты, бортпроводники, инновации, кадровое обеспечение, европейские стандарты, система KPI (Key Performance Indicators).

**Summary.** The article conducted a study on the level of civil aviation labor payment of workers in Ukraine and their comparison with the developed countries of the world, including Europe. And identify the role and importance of innovative approaches to pay and staffing at the modern aviation facilities in line with European standards.

**Key words:** wages, civil aviation, pilots, flight attendants, innovation, staffing, European standards system KPI (Key Performance Indicators).

УДК 338.431

**Несен А. В.**

*аспірант кафедри економічної теорії  
Харківського національного аграрного  
університету імені В.В. Докучаєва*

**Nesen A. V.**

*Postgraduate Student at Department of Economic Theory  
Kharkov National Agrarian University  
named V.V. Dokuchaev*

## **ФОРМУВАННЯ БАГАТОВАРІАНТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **FORMATION OF MULTIPLE ADMINISTRATIVE MECHANISM IN THE ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

**Анотація.** У статті розкриваються суть, складові та основні елементи створення багатоваріантного механізму реалізації завдань управління аграрним підприємством в умовах ринкової економіки. Доведено необхідність використання гнучкого механізму управління підприємством для забезпечення його високої конкурентоздатності. Описано алгоритм удосконалення організаційно-управлінського механізму.

**Ключові слова:** управління, методи управління, організаційно-економічний механізм, виробництво, ефективність.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки одним із актуальних питань для керівників підприємств є формування економічного механізму, спроможного забезпечити ефективність управління та конкурентоспроможність підприємства. Механізм управління розглядають як складову, багатовекторну, різнопланову та гнучку частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління. Причому, якщо йдеться про внутрішні фактори діяльності підприємства, слід використовувати поняття «механізм управління підприємством», якщо про зовнішні – «механізм взаємодії з іншими підприємствами і організаціями».

Оскільки природа внутрішніх факторів управління підприємством є різноманітною, слід виділяти певні види механізмів управління. Основними видами механізмів управління виступають організаційні, економічні, структурні механізми, механізми організації управління, технічні й адміністративні, інформаційні механізми. Впровадження ефективного механізму управління діяльністю підприємства є одним з основних шляхів підвищення ефективності виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження щодо доцільності застосування методів управління з метою підвищення ефективності виробництва на підприємстві свідчать про те, що в умовах ринкової економіки найбільш дієвими для стимулювання раціональної виробничої діяльності є економічні методи управління. Дослідженням цієї наукової проблеми займалися Н.М. Бондар, А.Е. Воронкова, О.С. Іванілов, Т.П. Макаровська, О.М. Паламарчук, Л.І. Шваб [1–8] та інші вчені. Більшість науковців спирається на оцінку окремих методів, тоді як динамічно змінюване ринкове середовище, в якому функціонує сучасне підприємство, вимагає їх системного та багатоваріантного використання, що й зумовило проведення нашого дослідження.

**Метою статті** є визначення напрямів удосконалення багатоваріантності реалізації господарського управління підприємством, підходів до їхнього вдосконалення з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах ринкової економіки метою будь-якого виробництва є одержання максимально можливого прибутку, тому впевнено можуть роз-