

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ
ФАКУЛЬТЕТ АВІАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Кваліфікаційна робота

на тему: «Напрями вдосконалення управління кадровою політикою
підприємства»
(на базі матеріалів ТОВ «Авіакомпанія СкайАп»)

здобувач вищої освіти 2 курсу
другого (магістерського) рівня
349М(1) групи
заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
авіаційних перевезень»

(підпис ЗВО)

Коваленко Маргарити Андріївни

(підпис наукового керівника)

Науковий керівник:
к.е.н.

Мірошниченко Інга Станіславівна

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
Здобувач вищої освіти _____ Коваленко М.А.

(підпис ЗВО)

АНОТАЦІЯ

Коваленко М. А. Напрями вдосконалення управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Авіакомпанія «СкайАп». – Рукопис.

Дослідження на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Українська державна льотна академія, Кропивницький, 2025.

В роботі розглянуто науково-методичні основи управління кадровою політикою підприємства, досліджено сутність та види кадрової політики підприємства та управління нею. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «Авіакомпанія «СкайАп», сучасний стан та ефективність кадрової політики. Обґрунтовано напрямки удосконалення управління кадрової політики підприємства, шляхи покращення методичних підходів до оцінювання кадрової політики підприємства та пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики.

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, мистецтво управління, зміни зовнішнього середовища, фінансова та маркетингова політика, політика зайнятості.

ANNOTATION

Kovalenko M. A. Directions for improving the management of the personnel policy of the enterprise LLC "SkyUp Airlines". – Manuscript.

Research for obtaining the second (master's) level of higher education in the specialty 073 "Management". – Ukrainian State Aviation Academy, Kropyvnytskyi, 2025.

The paper examines the scientific and methodological foundations of enterprise personnel policy management, explores the essence and types of personnel policy, and the ways to manage it. The financial and economic activities of LLC "SkyUp Airlines" are analyzed, along with the current state and effectiveness of its personnel policy. Directions for improving personnel policy management are substantiated, including ways to enhance methodological approaches to evaluating personnel policy and proposals for ensuring its effective implementation.

Keywords: personnel policy, personnel management, management skills, external environment changes, financial and marketing policy, employment policy.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти управління кадровою політикою підприємства	7
1.2. Особливості управління кадровою політикою в авіаційній галузі	17
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП».....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово- господарської діяльності підприємства	27
2.2. Оцінка системи управління кадровою політикою та її впливу на ефективність господарської діяльності компанії.....	39
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»	55
3.1. Програма реалізації заходів щодо вдосконалення управління кадровою політикою компанії	55
3.2. Ефективність вдосконалення управління кадровою політикою компанії	64
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність дослідження напрямів вдосконалення управління кадровою політикою підприємства, зокрема – українських авіакомпаній в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну, зумовлена низкою важливих факторів, які впливають на ефективність та стійкість авіаційних компаній. Повномасштабне вторгнення створило численні виклики для підприємств, зокрема – для авіакомпаній, що вимагає від них швидкої адаптації до нових умов. В умовах війни спостерігаються зміни не лише в економічній ситуації, але й у кадрових потребах, що потребує вдосконалення управлінських підходів. Наприклад, значна кількість авіакомпаній через заборону цивільних польотів в Україні перенесла свою діяльність в інші країни, тому виникла значна потреба у пошуку та навчанні персоналу, адже певна частина персоналу була мобілізована або змушена змінити місце роботи, що підвищує важливість гнучкої та адаптивної кадрової політики.

У зв'язку з цим компанії повинні ставити акцент не лише на професійній підготовці працівників, але й на підтримці їх морального духу, що є важливим фактором для забезпечення стабільності роботи персоналу в кризових умовах. У цьому контексті мотиваційні стратегії та соціальна підтримка працівників набувають особливої важливості. Впровадження новітніх технологій для автоматизації процесів управління персоналом, навчання та комунікації дозволяє знижувати адміністративні витрати та забезпечувати оперативність взаємодії з працівниками навіть в умовах нестабільності. Вдосконалення кадрової політики в авіаційній галузі також включає збереження корпоративної культури та підвищення рівня безпеки, що є пріоритетними завданнями під час війни. Персонал компаній повинен бути готовий до виконання спеціальних завдань у надзвичайних умовах, а також дотримуватися високих стандартів якості та безпеки, що є важливим для стабільності та конкурентоспроможності авіаперевізників. Таким чином, дослідження напрямів вдосконалення управління кадровою політикою є

надзвичайно актуальним, оскільки це дозволить не лише забезпечити стабільність і ефективність роботи підприємств авіаційної галузі в умовах кризи, а й сприяти підвищенню їх здатності адаптуватися до змін та забезпечити сталий розвиток навіть у найскладніших умовах війни.

Наукова розробленість проблеми. Теоретичні й прикладні аспекти управління кадровою політикою підприємств зокрема та авіакомпаній – зокрема – стали предметом дослідження таких науковців, як Білявський В.М., Шуліковська К.В. [6], Борщ В. І., Беякова В.В. [7], Волківська А.М., Осовська Г.В., Аксьонова О.В., Вишнівська Т.О., Серт І.В. [11], Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. [13], Гетьман О. О., Білодід А. О. [14], Громко Л.С. [16], Дашко І. М. [20], Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. [22], Зачосова Н.В., Замогильна А.В. [26], Ліганенко І.В., Стойнова М.Г. [28], Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. [29], Матвєєва Н.М., Базецька Г.І., Славута О.І. [30] та ін. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, проблема управління кадровою політикою в умовах повномасштабних криз, таких як війна, залишається недостатньо вивченою. Більшість робіт зосереджуються на загальних підходах до управління персоналом, тоді як питання адаптації кадрових стратегій до екстремальних умов і збереження ефективності підприємства в умовах війни потребують додаткових досліджень. Це створює науковий простір для подальших розробок, що сприятимуть удосконаленню управлінських підходів в авіаційній галузі.

Мета дослідження – розроблення напрямів вдосконалення кадрової політики вітчизняних авіакомпаній, які функціонують в складних умовах через військову агресію РФ проти України.

Завдання дослідження наступні:

- 1) розкрити теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти управління кадровою політикою підприємства;
- 2) дослідити особливості управління кадровою політикою в авіаційній галузі;

3) навести організаційно-економічну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Авіакомпанія СкайАп»;

4) оцінити систему управління кадровою політикою та дослідити її вплив на ефективність господарської діяльності компанії;

5) розробити програму реалізації заходів щодо вдосконалення управління кадровою політикою компанії;

6) обґрунтувати ефективність вдосконалення управління кадровою політикою компанії.

Об’єкт кваліфікаційної роботи – українська авіакомпанія ТОВ «Авіакомпанія СкайАп», яка заснована у 2017 р. та спеціалізується на наданні пасажирських перевезень у форматі лоукост, а також виконанні регулярних і чартерних рейсів. Компанія активно працює на ринку авіаперевезень, орієнтуючись на потреби українських та міжнародних пасажирів, пропонуючи доступні ціни та високий рівень обслуговування. Адреса компанії: 02121, Україна, м. Київ, Харківське Шоссе 201-203, 2А.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні й практичні аспекти формування та коригування кадрової політики авіакомпанії.

У роботі використано наступні **методи дослідження**:

1) методи теоретичного пізнання, а саме – аналіз літературних джерел, порівняння, абстрагування та систематизація, що дозволяють сформулювати загальну теоретичну базу для дослідження управління кадровою політикою підприємства, зокрема – авіакомпанії;

2) методи економічного аналізу та прогнозування для оцінки ефективності впровадження програм вдосконалення управління кадровою політикою, аналізу фінансових результатів підприємства, визначення рентабельності інвестицій та прогнозування майбутніх тенденцій розвитку кадрової ситуації в умовах змін на ринку.

Теоретична й методологічна основа дослідження – матеріали навчальних посібників та підручників, наукових періодичних статей та Інтернет-ресурсів, а також офіційних даних досліджуваної авіакомпанії.

Інформаційна база наукового дослідження – річна фінансова звітність й офіційний сайт ТОВ «Авіакомпанія СкайАп», які опубліковано в мережі Інтернет.

Наукову новизну дослідження обумовлено наступними досягненнями:
уточнено перелік специфічних рис кадрової політики авіакомпаній;
розроблено та доведено ефективність програми вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» в умовах військової агресії рф.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні напрямів удосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія СкайАп», які дадуть змогу підвищити ефективність роботи персоналу, знизити плинність кадрів і забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах зовнішніх викликів, зокрема повномасштабного вторгнення рф в Україну. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики, включаючи розвиток мотиваційних програм, підвищення рівня кваліфікації працівників, адаптацію корпоративної культури до нових умов, допоможуть покращити взаємодію між співробітниками, підвищити їх продуктивність і залученість до досягнення стратегічних цілей компанії. Окрім того, оптимізація кадрових процесів і впровадження сучасних управлінських інструментів сприятиме збереженню кадрового потенціалу, що є важливим для підтримки конкурентоспроможності і ефективної діяльності авіакомпанії в умовах постійних змін на ринку.

Апробація результатів дослідження. Результати магістерської роботи пройшли апробацію на наукових конференціях та були опубліковані у відповідних збірниках, що дало змогу отримати корисні рекомендації й уточнення від професійної спільноти.

Основні положення дослідження були представлені на XII Міжнародній науково-практичній конференції, яка відбулася 5 грудня 2024 року в м. Кропивницький. Стаття була опублікована у збірнику "Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем", що видається Центральноукраїнським

національним технічним університетом (ЦНТУ), Економічним факультетом (Додаток А).

Матеріали дослідження отримали додаткове висвітлення в онлайн-джерелі Scientific Center of Innovative Researches, де було розглянуто тему "Financial, management and tax accounting: from theory to practice"(Додаток Б).

Частина результатів була представлена на Науково-практичній конференції, яка відбулася 20-21 грудня 2024 року в м. Запоріжжя. Стаття увійшла до збірника "Стабілізація регіональної економіки: реалії та перспективи на майбутнє", що видано у видавництві "Молодий вчений" (Додаток В).

Представлення результатів на цих заходах сприяло формуванню завершеного вигляду роботи, а також отриманню позитивних відгуків від фахівців і практиків у галузі.

Структура, зміст та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, 6-ти параграфів, загальних висновків, списку використаних джерел (50 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи – 122 аркушів друкованого тексту, у т.ч. – 79 аркушів основного тексту, 6 сторінок списку використаних джерел і 35 сторінок додатків. Кваліфікаційна робота містить 12 таблиць, 10 рисунків, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти управління кадровою політикою підприємства

Кадри відіграють ключову роль у діяльності будь-якого підприємства, оскільки саме вони є основним рушієм усіх виробничих, управлінських і стратегічних процесів. Людський капітал забезпечує реалізацію стратегій розвитку, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності організації. Кадри формують основу для досягнення поставлених цілей через ефективне використання знань, навичок і досвіду, а їх професіоналізм і мотивація безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства. Значення кадрів полягає також у здатності генерувати нові ідеї, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та створювати додану вартість.

Працівники є не лише виконавцями завдань, але й активними учасниками процесу прийняття рішень, розвитку корпоративної культури та формування репутації підприємства на ринку. Ефективна робота кадрів сприяє оптимізації витрат, підвищенню якості продукції або послуг, забезпеченню клієнтоорієнтованості та підтриманню стійких партнерських відносин. Крім того, саме від кваліфікації та професійної підготовки кадрів залежить здатність підприємства реагувати на нові виклики, впроваджувати сучасні технології та розвивати інноваційні напрями діяльності. Успішність роботи підприємства залежить не лише від кількісних показників, але й від якості управління людськими ресурсами. Слушним є твердження Тимошенко В.Б., що «управління персоналом – це складний і багатогранний процес, який вимагає від керівників гнучкості, знань та навиків приймати рішення у швидкому темпі змін»[42].

Інвестиції в навчання та розвиток персоналу, створення комфортних умов праці, формування мотиваційних програм та впровадження системи кар'єрного зростання дозволяють збільшити продуктивність праці та зменшити плинність кадрів. Отже, кадри є стратегічним ресурсом підприємства, який визначає його здатність функціонувати ефективно, забезпечувати стійкий розвиток і відповідати на виклики сучасного ринкового середовища. Особи, що здійснюють підприємницьку діяльність, повинні зосереджуватися на вдосконаленні управління персоналом, адже працівники є ключовим стратегічним ресурсом [31].

Саме цими питаннями займається кадрова служба підприємства, яка виконує широкий спектр функцій, спрямованих на управління людським ресурсом. Вона відповідає за підбір, адаптацію, навчання і розвиток персоналу, впровадження ефективних систем мотивації та оцінки результативності працівників. Кадрова служба аналізує потреби підприємства в трудових ресурсах, організовує заходи для підвищення кваліфікації співробітників, створює умови для їхньої кар'єрної реалізації та сприяє формуванню позитивного робочого середовища. Крім того, кадрова служба забезпечує дотримання трудового законодавства, розробляє та впроваджує нормативні документи, які регулюють відносини між працівниками та роботодавцем, і займається вирішенням конфліктних ситуацій у колективі.

У сучасних умовах кадрова служба також відіграє важливу роль у впровадженні цифрових інструментів для управління персоналом, підтримці принципів соціальної відповідальності підприємства та формуванні його бренду як привабливого роботодавця. Усе це є основою для створення стійкої та ефективної кадрової політики. Кадрова політика підприємства визначає стратегічні підходи до управління персоналом, закладає принципи роботи з кадрами і спрямована на досягнення балансу між інтересами працівників і підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність.

Кадрова політика підприємства є одним із ключових аспектів його стратегічного управління, оскільки саме людський капітал визначає здатність

організації досягати поставлених цілей, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток. Як вірно зазначають Смоквіна Н.А. та Григор'єва А.В., «кадрова політика відіграє значну роль в процесі господарської діяльності підприємства, а ефективність функціонування підприємства безпосередньо залежить від рівня ... використання та розвитку його кадрового потенціалу» [39, с. 42].

У сучасних умовах високої конкуренції, глобалізації ринків і швидких технологічних змін важливість ефективного управління персоналом значно зростає. Кадрова політика охоплює систему заходів, принципів та підходів, спрямованих на формування, розвиток і утримання висококваліфікованих працівників, які здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Вона виконує роль своєрідного мосту між стратегічними цілями компанії та її щоденною операційною діяльністю, оскільки впливає на якість виконання виробничих процесів, рівень інноваційності та корпоративної культури.

В таблиці 1.1 розглянемо наукові підходи до трактування сутності кадрової політики підприємства.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування сутності кадрової політики підприємства

№ з/п	Автор	Визначення, джерело
1	2	3
1	Білявський В.М., Шуліковська К.В.	«кадрова політика – це підсистема принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом» [6, с. 34]
2	Ліганенко І.В., Стойнова М.Г.	«кадрова політика – це поняття, яке здавна застосовується в кадровій сфері нашої країни, під яким розуміється ставлення організації до персоналу та сукупність способів впливу нього заради досягнення конкретних цілей» [28, с. 64]
3	Мазур Г., Мазур Д., Мазур О.	«Кадрова політика підприємства – це комплексна кадрова стратегія, яка об'єднує різні види кадрової роботи, стиль поведінки в організації та плани використання робочої сили» [29, с. 179]

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
4	Момот О., Шведа Н.	«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» [32, с. 317]
5	Равлик Р.В., Поліщук Б.О.	«своєрідний закон, сукупність норм і правил, які роботодавець встановлює для найманого персоналу у сфері зайнятості, організації та ефективності праці, винагороди за працю, розвитку кадрового потенціалу та соціальних програм» [36]
6	Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В.	«кадрова політика вважається ядром загального процесу управління персоналом який містить політику, зайнятості, виробничих процесів та оплати праці» [39, с. 42]
7	Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О.	«загальна стратегія, яка об'єднує в собі всі форми роботи з кадрами, а також розробку планів, згідно з якими повинна використовуватися робоча сила» [50, с. 195]

Джерело: сформовано автором

Згідно проведеного дослідження зроблено висновок, що науковці пропонують декілька підходів до трактування категорії «кадрова політика», які охоплюють широкий спектр аспектів, що стосуються управління персоналом, стратегії роботи з кадрами та організації їх діяльності. Одним із ключових підходів є розгляд кадрової політики як ядра загального процесу управління персоналом, що включає політику зайнятості, організації виробничих процесів і оплати праці (Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В.). Інший підхід базується на трактуванні кадрової політики як підсистеми принципів, ідей і методів, які визначають основні напрями роботи з персоналом (Білявський В.М., Шуліковська К.В.).

Окремі дослідники акцентують увагу на ставленні організації до персоналу і на методах впливу на нього задля досягнення конкретних цілей (Ліганенко І.В., Стойнова М.Г.), тоді як інші визначають кадрову політику як загальну стратегію, що об'єднує всі форми роботи з кадрами та планування використання робочої сили (Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О.). Інші науковці розглядають кадрову політику як сукупність норм і правил, що регламентують відносини між роботодавцем і найманим персоналом у сферах зайнятості, організації праці, її ефективності, винагороди та розвитку

соціальних програм (Равлик Р.В., Поліщук Б.О.). Важливим є також підхід, що визначає кадрову політику як систему діяльності, яка має на меті формування згуртованого й продуктивного колективу, здатного реагувати на зміни середовища (Момот О., Шведа Н.).

На думку Мазура Г., Мазура Д. та Мазура О., кадрова політика є комплексною стратегією, яка об'єднує різні види роботи з кадрами, стиль поведінки в організації та плани використання робочої сили. Таким чином, науковці сходяться в думці, що кадрова політика є багатовимірним явищем, яке охоплює як стратегічні, так і операційні аспекти управління персоналом. Основними відмінностями в підходах є акцентування уваги на різних аспектах: правових, стратегічних, соціальних чи функціональних, що відображає багатогранність цієї категорії в умовах сучасного управління.

Враховуючи сильні сторони та недоліки наведених підходів, авторське визначення кадрової політики сформульоване наступним чином: кадрова політика підприємства – це інтегрована система принципів, норм, методів і стратегій, що визначають основні напрями, форми та механізми роботи з персоналом, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування й розвитку підприємства, адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, розвиток кадрового потенціалу, формування корпоративної культури та досягнення балансу між інтересами працівників і цілями організації. Таке визначення об'єднує стратегічний, операційний, соціальний і адаптаційний аспекти кадрової політики, що забезпечує її актуальність у сучасних умовах.

Мета кадрової політики підприємства полягає у формуванні ефективної системи управління персоналом, яка спрямована на забезпечення стратегічного розвитку підприємства, підвищення її конкурентоспроможності, адаптацію до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також на досягнення балансу між інтересами роботодавця і працівників. Головна мета кадрової політики – створення «найбільш ефективної системи з управління кадрами на всіх рівнях діяльності економічного суб'єкта» [26].

Для досягнення цієї мети кадрова політика передбачає реалізацію низки завдань, наведених на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Завдання кадрової політики підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [11; 48]

Таким чином, мета та завдання кадрової політики спрямовані на формування системи управління персоналом, яка забезпечує розвиток підприємства, задоволення потреб співробітників та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Принципи кадрової політики є основою для формування ефективної системи управління персоналом, забезпечуючи узгодженість рішень і дій у

роботі з кадрами, та слугують орієнтиром для кадрових служб у вирішенні питань найму, розвитку, мотивації та соціальної підтримки працівників. Основні принципи кадрової політики підприємства наведено нижче:

1) принцип відповідності стратегії підприємства, тобто кадрова політика повинна бути узгодженою зі стратегічними цілями та напрямками розвитку організації, підтримуючи її конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін;

2) принцип соціальної справедливості, який передбачає рівні можливості для всіх працівників у питаннях найму, кар'єрного зростання, професійного розвитку та оплати праці, незалежно від статі, віку, національності чи інших ознак;

3) принцип безперервного розвитку персоналу, що спрямований на постійне навчання, підвищення кваліфікації та професійний розвиток працівників для забезпечення їх відповідності вимогам сучасного ринку праці;

4) принцип мотивації і стимулювання, який акцентує увагу на створенні ефективної системи матеріального і нематеріального заохочення, яка сприяє підвищенню продуктивності праці та задоволеності співробітників [33];

5) принцип адаптивності, тобто кадрова політика повинна бути гнучкою і здатною швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах, враховуючи специфіку діяльності підприємства та ринкові тенденції;

6) принцип правової відповідності, що передбачає дотримання трудового законодавства, нормативних актів і захист прав працівників, забезпечуючи прозорість і законність усіх рішень у сфері управління персоналом;

7) принцип інноваційності, який спрямований на впровадження сучасних технологій і методик у сфері управління персоналом, зокрема – автоматизації кадрових процесів, використання цифрових платформ і аналітичних інструментів;

8) принцип корпоративної єдності, який сприяє формуванню згуртованого колективу, спільних цінностей і лояльності працівників до підприємства;

9) принцип економічної доцільності, тобто кадрова політика повинна враховувати економічні можливості підприємства, забезпечуючи оптимальне використання трудових ресурсів і мінімізацію витрат;

10) принцип відкритості та комунікації, що передбачає забезпечення прозорих і чітких каналів комунікації між керівництвом і працівниками, врахування їх думок і побажань при прийнятті рішень [25, с. 81].

Ці принципи формують основу для створення збалансованої, ефективної та соціально орієнтованої кадрової політики, яка відповідає вимогам сучасного ринку та забезпечує сталий розвиток підприємства.

Види кадрової політики підприємства класифікуються залежно від підходу до управління персоналом, рівня розвитку системи управління кадрами та ставлення до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Основні види кадрової політики підприємства наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні види кадрової політики підприємства

Види	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Пасивна	Цей вид політики характеризується відсутністю чіткої стратегії управління персоналом. Рішення приймаються ситуативно, без довгострокового планування. Підприємство реагує на кадрові проблеми лише тоді, коли вони стають критичними. Такий підхід є характерним для малих підприємств	Мінімальні витрати на розробку і реалізацію кадрової політики	Відсутність перспективного планування, високий ризик кадрових криз, низька мотивація працівників

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Реактивна	В основі цього виду лежить реакція на зовнішні та внутрішні зміни. Керівництво реагує на ситуацію, коли вона вже виникла, але намагається мінімізувати негативні наслідки	Швидке вирішення актуальних проблем	Відсутність проактивності, недостатнє врахування довгострокових потреб
Превентивна (попереджувальна)	Спрямована на запобігання можливим кадровим проблемам. Вона передбачає аналіз потенційних ризиків і розробку планів їх нейтралізації	Зниження ризиків, підвищення стабільності персоналу	Потребує додаткових ресурсів для моніторингу та аналізу
Активна	Орієнтована на випереджувальні дії, зокрема формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації співробітників, розвиток корпоративної культури. Керівництво активно впроваджує інновації в управління персоналом	Створення стійкої та адаптивної системи управління персоналом, розвиток кадрового потенціалу	Високі витрати на реалізацію, потреба у висококваліфікованих фахівцях з управління персоналом
Інноваційна	Базується на активному впровадженні нових технологій і методик у сфері управління персоналом, наприклад автоматизації кадрових процесів, дистанційної роботи, використання HR-аналітики	Підвищення ефективності управління, привабливість для молодих та висококваліфікованих фахівців	Потреба в інвестиціях у технології та навчання персоналу
Консервативна	Характеризується стабільністю в підходах до управління кадрами, мінімальними змінами та акцентом на традиційних методах роботи	Передбачуваність, низький рівень ризиків	Відсутність гнучкості, ризик відставання від конкурентів
Ліберальна	Передбачає значну автономію працівників у прийнятті рішень, мінімальний контроль з боку керівництва, акцент на довірі	Висока мотивація та залученість працівників	Ризик зниження дисципліни та продуктивності через недостатній контроль
Авторитарна	В основі лежать жорсткий контроль і дисципліна. Рішення приймаються виключно керівництвом, а персонал виконує визначені функції	Ефективність у критичних ситуаціях, чітка ієрархія	Низька мотивація, високий рівень плинності кадрів

Джерело: сформовано автором за даними [6; 40; 46]

Кожен вид кадрової політики має свої особливості, які підходять для різних типів підприємств і умов їх функціонування. Успішна кадрова політика зазвичай комбінує елементи декількох видів, адаптуючись до конкретних потреб організації.

Кадровою політикою на підприємстві займається ряд структурних підрозділів та осіб, які відповідають за формування, впровадження та контроль виконання стратегій і заходів у сфері управління персоналом. Головну роль у цьому процесі відіграє керівництво підприємства, яке визначає стратегічні напрями розвитку кадрової політики відповідно до загальної стратегії організації. Крім того, важливу роль виконує відділ управління персоналом (кадрова служба), що здійснює безпосередню реалізацію кадрової політики, включаючи підбір, найм, адаптацію, розвиток і мотивацію працівників. До їх обов'язків також належать організація навчання, підвищення кваліфікації персоналу, моніторинг трудового законодавства та забезпечення його дотримання [47, с. 153].

На великих підприємствах кадрову політику здійснюють спеціалізовані підрозділи, наприклад, відділи розвитку персоналу, навчання, мотивації та оцінювання. Водночас, відповідальність за реалізацію кадрової політики також несуть керівники структурних підрозділів, які забезпечують інтеграцію кадрових ініціатив у свою діяльність і сприяють досягненню цілей підприємства на своєму рівні. Таким чином, кадрова політика є результатом спільної роботи вищого керівництва, кадрових служб та керівників підрозділів, кожен з яких вносить свій внесок у її реалізацію.

Отже, успішна кадрова політика базується на ретельному аналізі потреб підприємства, прогнозуванні динаміки ринку праці та створенні сприятливих умов для професійного й особистісного розвитку співробітників. При цьому важливими є забезпечення соціальної справедливості, мотивація персоналу та формування довіри між роботодавцем і працівниками, що є основою стабільності та згуртованості колективу. Врахування сучасних викликів, таких як необхідність діджиталізації, підвищення кваліфікації працівників і залучення молодих талантів, визначає адаптивність кадрової політики до нових умов і потреб ринку. Таким чином, кадрова політика є не лише функціональним інструментом управління, але й стратегічним ресурсом, який впливає на довгостроковий успіх підприємства.

1.2. Особливості управління кадровою політикою в авіаційній галузі

Персонал є однією з ключових складових успішного функціонування підприємств авіаційної галузі, яка відзначається високими вимогами до якості, безпеки та інноваційності. У цьому секторі працівники відіграють не лише роль виконавців завдань, але й стратегічних партнерів, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства, ефективність його діяльності та адаптацію до постійно змінюваних умов ринку. Значення персоналу в авіаційній галузі обумовлене складністю її технологічних процесів, високим рівнем відповідальності за безпеку пасажирів і вантажів, а також необхідністю дотримання міжнародних стандартів та регуляцій. Висока кваліфікація, професійна підготовка, здатність до швидкого прийняття рішень та бездоганне володіння спеціалізованими знаннями – основні вимоги, які висуваються до працівників цієї сфери. Слушним є твердження Спіциної А.Є., що «Ефективність організації транспортного процесу і управління ним і, в кінцевому рахунку, подальший розвиток транспорту значною мірою визначається підготовкою та наявністю висококваліфікованих кадрів, які своєчасно вмотивовані на якісну працю» [41, с. 157].

Значення персоналу проявляється у різних аспектах діяльності авіаційних підприємств, зокрема – у забезпеченні операційної стабільності, підтриманні високого рівня обслуговування клієнтів, управлінні ризиками та впровадженні інноваційних рішень. Працівники, які безпосередньо займаються технічним обслуговуванням авіатехніки, управлінням польотами чи наданням сервісних послуг, є критично важливими для збереження репутації компанії та виконання її стратегічних цілей. Крім того, персонал у цій галузі формує корпоративну культуру, яка впливає на довіру клієнтів, партнерів і регуляторних органів. Таким чином, ефективне управління персоналом в авіаційній галузі є не лише умовою її стабільної роботи, а й стратегічною перевагою у конкурентній боротьбі.

Персонал підприємств авіаційної галузі значно відрізняється від персоналу інших галузей за наступними ключовими характеристиками (рисунок 1.2).

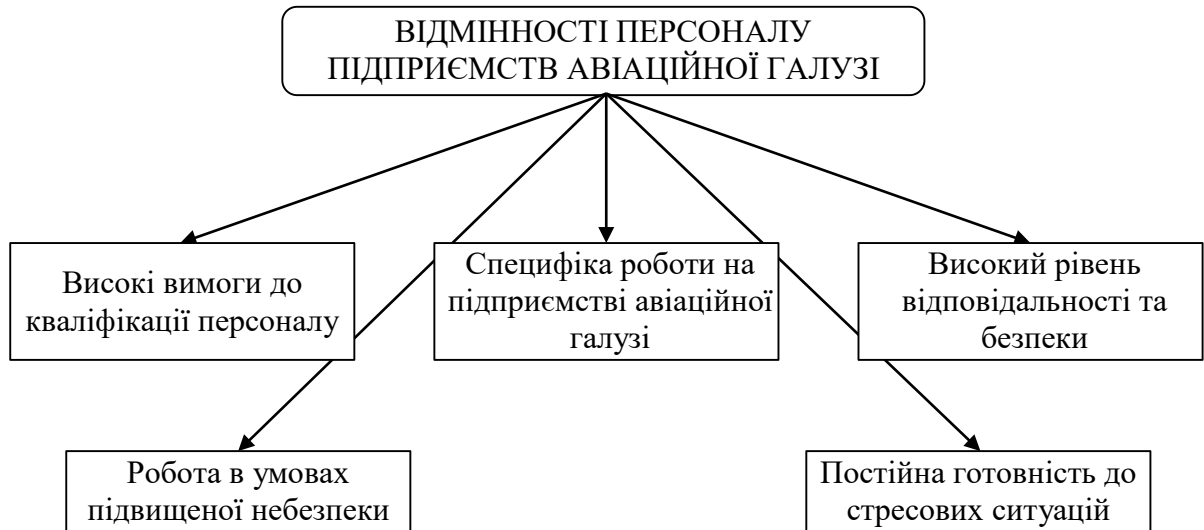


Рисунок 1.2 – Відмінності персоналу підприємств авіаційної галузі
Джерело: побудовано автором за даними [20; 22]

Також, на нашу думку, на підприємствах авіаційної галузі надзвичайно важливе значення має спеціалізована освіта і сертифікація персоналу, особливо для технічних спеціалістів, пілотів, диспетчерів та обслуговуючого персоналу. Вони повинні відповідати міжнародним стандартам і вимогам безпеки, регулярно проходити атестацію та тренування. Це відрізняє їх від працівників інших галузей, де специфіка освіти та сертифікації може бути менш суворою або залежати від менш регульованих стандартів.

Ще однією суттєвою відмінністю є організація роботи. На підприємствах авіаційної галузі часто працюють зміни, що забезпечують безперервність обслуговування, а також мають строгі регламенти щодо робочих годин, перерв та відпочинку, щоб уникнути перевтоми працівників, особливо пілотів та інших фахівців, чия робота пов'язана з високою концентрацією та стресовими навантаженнями. Це створює додаткові вимоги

до планування та організації робочого процесу, в порівнянні з іншими галузями, де такі умови можуть бути менш жорсткими.

Особливості взаємодії в команді також відіграють важливу роль в авіаційній галузі. Тут необхідно високий рівень координації між різними спеціалістами – пілотами, диспетчерами, технічними працівниками, обслуговуючим персоналом, — щоб забезпечити безперебійну і безпечну роботу авіакомпаній. У цьому контексті командна робота, чітке розподілення обов’язків і ефективна комунікація набувають особливої важливості. Загалом персонал авіаційних підприємств відрізняється високими вимогами до професіоналізму, сертифікації, готовності до критичних ситуацій і суворими стандартами безпеки, що відокремлює його від персоналу підприємств інших галузей, де такі вимоги є менш суворими [41, с. 159].

Кадрова політика підприємств авіаційної галузі має особливу роль і значення, оскільки вона безпосередньо впливає на безпеку польотів, ефективність роботи та конкурентоспроможність компаній. Авіаційна галузь є однією з найбільш регульованих і високотехнологічних сфер економіки, де персонал займає критичну позицію в забезпеченні безпеки, якості обслуговування, а також в адаптації до постійно змінюваних умов ринку. Оскільки помилки в управлінні персоналом можуть призвести до серйозних наслідків, таких як аварії, затримки рейсів, погіршення іміджу компанії, кадрова політика в авіаційній галузі вимагає особливої уваги та ретельного планування.

Основне завдання кадрової політики підприємств авіаційної галузі полягає в забезпеченні висококваліфікованого, професійного та вмотивованого персоналу, який здатен ефективно виконувати складні та відповідальні завдання. Оскільки робота в авіаційній сфері передбачає постійну взаємодію між пілотами, технічними спеціалістами, диспетчерами, обслуговуючим персоналом і керівниками, особлива увага в кадровій політиці приділяється розвитку командної роботи, забезпеченню постійного навчання та сертифікації персоналу, а також контролю за виконанням стандартів

безпеки. Важливим аспектом є й організація системи професійного навчання, підвищення кваліфікації та адаптації нових працівників, що дозволяє зберігати високу оперативність і безперервність процесів на підприємствах.

Враховуючи високий рівень стресу, відповідальності та інтенсивності роботи, кадрова політика в авіаційних компаніях також повинна включати в себе стратегії з мотивації та підтримки фізичного і психічного здоров'я персоналу. Створення комфортних умов для роботи, правильне розподілення навантаження, соціальні програми для співробітників є важливими складовими кадрової політики, оскільки допомагають знизити рівень вигорання, покращити ефективність роботи та задоволення працівників.

Значення кадрової політики в авіаційній галузі також полягає в забезпеченні сталого розвитку організації через формування та розвиток кадрового резерву, створення сприятливих умов для кар'єрного зростання, а також у постійній адаптації до змін у зовнішньому середовищі, таких як нові технології, зміни в законодавстві, вимоги до безпеки та екології. Важливим є також управління змінами в організаційній культурі, зокрема – в умовах цифровізації, автоматизації та впровадження нових моделей управління [27, с. 134].

З урахуванням вищесказаного зроблено висновок, що управління кадровою політикою в авіаційній галузі має свої особливості, що обумовлені високими вимогами до кваліфікації, безпеки, ефективності роботи та адаптації до швидких змін. Персонал підприємств авіаційної галузі працює в умовах, де безпека пасажирів, а також технічна справність авіаційної техніки, є першочерговими завданнями. Це створює специфічні вимоги до кадрової політики, яка повинна враховувати як професіоналізм працівників, так і забезпечення постійного навчання та сертифікації. Основні особливості управління кадровою політикою в авіаційній галузі наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Особливості управління кадровою політикою в авіаційній галузі

№ з/п	Особливості	Характеристика
1	Високі вимоги до кваліфікації та сертифікації персоналу	Працівники авіаційної галузі повинні мати спеціалізовану освіту та відповідні сертифікати, що підтверджують їх здатність виконувати складні завдання, пов'язані з безпекою та технічним обслуговуванням авіаційної техніки. Це стосується не лише пілотів, а й технічних спеціалістів, диспетчерів, обслуговуючого персоналу. Кадрова політика повинна забезпечувати наявність системи сертифікації та атестації для всіх категорій працівників, а також організовувати регулярні тренінги та перепідготовку
2	Безпека як пріоритет	Оскільки помилки в управлінні персоналом можуть призвести до серйозних наслідків, безпека є основним пріоритетом кадрової політики авіаційних підприємств. Це вимагає чіткого контролю за дотриманням усіх стандартів безпеки, ретельного відбору персоналу та постійного моніторингу їх діяльності. Потрібно забезпечувати безперервне навчання та проведення тренувань для підтримки високих стандартів безпеки
3	Організація ефективної командної роботи	В авіаційній галузі персонал працює в умовах високого стресу і постійної необхідності координації між різними спеціалістами. Кадрова політика має сприяти розвитку командної роботи, чіткому розподілу обов'язків і забезпеченню ефективної комунікації. Особливо важливим є управління командами на лінії – пілоти, диспетчерами, технічними спеціалістами – для безперебійної роботи підприємства
4	Гнучкість та адаптація до змін	Авіаційна галузь постійно стикається з новими технологіями, регуляціями та викликами, такими як зміни в законодавстві, вимоги до екології або нові стандарти безпеки. Кадрова політика повинна бути гнучкою, щоб адаптуватися до цих змін, забезпечуючи працівникам необхідні знання та навички для ефективної роботи в нових умовах
5	Мотивація та підтримка персоналу	Оскільки робота в авіаційній галузі часто пов'язана з великим стресом та великим навантаженням, важливо створити систему мотивації, що включає не лише фінансові стимули, але й соціальні програми, підтримку здоров'я працівників, можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку. Кадрова політика повинна також сприяти створенню стабільного робочого середовища, що дозволяє мінімізувати вигорання та підвищити рівень задоволення роботою
6	Інтеграція нових технологій і процесів	Авіаційна галузь активно впроваджує нові технології, зокрема в управлінні авіатехнікою, автоматизації процесів, моніторингу безпеки польотів тощо. Кадрова політика повинна підтримувати процеси впровадження нових технологій, забезпечуючи навчання персоналу та адаптацію до нових інструментів та підходів

Джерело: сформовано автором за даними [16; 41]

Таким чином, управління кадровою політикою в авіаційній галузі вимагає комплексного підходу, де кожен елемент – від навчання та сертифікації до мотивації і розвитку – має бути спрямований на забезпечення

високих стандартів безпеки, ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

«Складові кадрової політики, в рамках яких повинні прийматися кадрові управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ... компанії – це набір персоналу; адаптація персоналу; навчання і розвиток персоналу; просування персоналу; мотивація; безпека умов праці; впровадження інновацій» [30]. Основні етапи цього процесу наведено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Основні етапи управління персоналом підприємств авіаційної галузі

Джерело: побудовано автором за даними [2; 7]

Отже, першим етапом є вивчення поточних і майбутніх потреб підприємства в кадрах, який передбачає аналіз зовнішнього середовища, змін у законодавстві, технологічних інновацій, а також внутрішніх факторів, таких

як зміна обсягів виробництва, запуск нових авіарейсів або розвиток нових напрямків діяльності. На основі цього аналізу визначаються основні вимоги до кваліфікації, досвіду та навичок персоналу, необхідного для досягнення цілей підприємства.

На етапі розробки кадрової стратегії формується загальна стратегія кадрової політики, яка включає в себе цілі, завдання та принципи роботи з персоналом. На цьому етапі здійснюється визначення напрямів розвитку кадрового потенціалу, принципів підбору, відбору та мотивації працівників, а також розробку плану підвищення кваліфікації та навчання персоналу. Кадрова стратегія має бути узгоджена з загальною стратегією підприємства, щоб забезпечити її реалізацію через ефективне використання людських ресурсів.

Планування кадрових ресурсів передбачає складання детальних планів щодо потреби в персоналі, визначення вимог до кваліфікації, спеціалізації та інших характеристик працівників для різних підрозділів компанії. Важливим аспектом є планування кар'єрного росту, забезпечення кадрового резерву та управління кадрами в умовах змін. Планування також охоплює визначення чисельності персоналу, розподіл робочих місць і складання бюджету на потреби кадрів.

На етапі розробки та реалізації системи підбору та адаптації персоналу розробляється система підбору кандидатів на роботу, яка передбачає створення вимог до кандидатів, проведення відбору та інтеграцію нових працівників в організацію. Враховуючи специфіку авіаційної галузі, цей процес має включати не лише стандартні етапи відбору, але й перевірку відповідності кандидатів високим стандартам безпеки та професійної кваліфікації [13, с. 47]. Особлива увага приділяється адаптації нових співробітників до специфіки роботи в галузі, навчання їх основним вимогам і стандартам.

Оскільки авіаційна галузь постійно розвивається, а технології та стандарти безпеки змінюються, навчання та розвиток персоналу є критично

важливим етапом. Кадрова політика повинна включати системи регулярного підвищення кваліфікації, сертифікації, а також адаптаційних програм для нових технологій, процедур та вимог. Важливо також забезпечити розвиток м'яких навичок, таких як командна робота та управління стресом, що є важливими в умовах роботи в авіаційній галузі.

Мотивація та оцінка ефективності персоналу передбачає розробку системи мотивації, що стимулює працівників до досягнення високих результатів та забезпечує їх професійний розвиток. Оцінка ефективності роботи персоналу є важливою складовою цього процесу, оскільки вона дозволяє виявити сильні сторони працівників, визначити зони для покращення та коригувати систему мотивації, щоб забезпечити високий рівень продуктивності та безпеки.

Оскільки авіаційна галузь схильна до швидких змін, кадрова політика повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до нових викликів. Цей етап включає в себе аналіз змін у зовнішньому середовищі та адаптацію кадрової політики до нових умов. Наприклад, зміни в законодавстві, впровадження нових технологій або екологічних стандартів можуть вимагати внесення змін до підходів у підборі, навчанні чи мотивації персоналу.

Контроль та аналіз ефективності кадрової політики передбачає оцінку результатів впровадження кадрової політики та її відповідність поставленим цілям, включаючи аналіз кадрового потенціалу, рівня професіоналізму та кваліфікації працівників, а також оцінку рівня задоволення персоналу умовами праці та рівнем мотивації. На основі отриманих результатів коригується кадрова політика, вносяться необхідні зміни для підвищення її ефективності [14, с. 558].

Отже, процес формування та управління кадровою політикою підприємств авіаційної галузі є багатограним і динамічним, і вимагає інтегрованого підходу, що поєднує стратегічне планування, підбір, навчання, мотивацію та постійну адаптацію до змін. Таким чином, кадрова політика підприємств авіаційної галузі має стратегічне значення, оскільки вона сприяє

формуванню та підтримці висококваліфікованого, відповідального і мотивованого персоналу, що є запорукою безпеки, ефективності та конкурентоспроможності авіаційних компаній у висококонкурентному та складному середовищі.

Висновки до розділу 1

Згідно проведеного дослідження зроблено висновок, що кадри відіграють ключову роль у діяльності будь-якого підприємства, адже саме вони забезпечують реалізацію стратегій розвитку, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності. Професіоналізм, мотивація і здатність генерувати нові ідеї є основою для досягнення цілей підприємства. Працівники не лише виконують поставлені завдання, але й впливають на розвиток корпоративної культури та формування репутації. Інвестиції в навчання, розвиток персоналу, мотиваційні програми та створення комфортних умов праці сприяють підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів. Кадрова служба підприємства виконує важливу роль у підборі, адаптації, навчанні та мотивації персоналу, забезпечуючи дотримання трудового законодавства і впровадження сучасних цифрових інструментів управління. Основою її роботи є кадрова політика, яка визначає принципи, напрями та механізми управління кадрами. У сучасних умовах кадрова політика повинна враховувати глобалізацію, технологічні зміни та високу конкуренцію, формуючи систему управління, здатну забезпечити стратегічний розвиток підприємства. Це потребує гнучкості, інноваційності, адаптивності та орієнтації на соціальну справедливість. Таким чином, ефективне управління кадрами є стратегічним ресурсом, який визначає здатність підприємства досягати цілей, адаптуватися до змін та забезпечувати сталий розвиток, створюючи баланс між інтересами працівників і підприємства.

Також зазначено, що персонал є основою успішного функціонування підприємств авіаційної галузі, що відзначається високими вимогами до якості, безпеки й інноваційності. Працівники відіграють стратегічну роль у забезпеченні конкурентоспроможності, операційної ефективності та адаптації підприємств до динамічних змін ринку. Особливості діяльності авіаційних підприємств зумовлюють високі вимоги до кваліфікації, професійної підготовки, здатності до швидкого прийняття рішень і суворого дотримання міжнародних стандартів. Специфіка роботи у цій галузі потребує постійного навчання, сертифікації та підтримки безпеки, що відокремлює персонал авіаційної галузі від інших сфер економіки. Управління персоналом підприємств авіаційної галузі спрямоване на забезпечення командної роботи, розвитку корпоративної культури, організації ефективної кадрової політики, яка враховує мотивацію, підтримку здоров'я працівників і адаптацію до нових технологій. Враховуючи значний вплив персоналу на репутацію, ефективність і безпеку, кадрова політика має бути гнучкою, передбачати стратегії підвищення кваліфікації, створення комфортних умов праці, збереження кадрового резерву й інтеграцію нових рішень. Управління людськими ресурсами в авіаційній галузі є ключовим фактором забезпечення високих стандартів безпеки, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

SkyUp Airlines – українська авіакомпанія, що була заснована у 2017 р. родиною Альба, яка раніше створила один із найбільших туроператорів України – Join UP!. Компанія почала свою операційну діяльність у травні 2018 р., здійснивши перший рейс за маршрутом Київ–Шарм-ель-Шейх.

SkyUp працює в кількох ключових сегментах авіаційного ринку:

Регулярні перевезення: Компанія пропонує рейси за різними міжнародними маршрутами, охоплюючи популярні туристичні та бізнес-напрямки в Європі, Азії, Африці та на Близькому Сході.

Чартерні перевезення: SkyUp активно співпрацює з туроператором Join UP! та іншими туристичними компаніями, виконуючи чартерні рейси до курортних міст.

Лоукост-перевезення: SkyUp позиціонує себе як лоукост-авіакомпанія, пропонуючи доступні ціни на квитки за рахунок додаткових платних послуг (багаж, харчування, вибір місця тощо) [45].

Спеціалізовані рейси: Під час пандемії COVID-19 SkyUp виконував репатріаційні рейси, перевозячи громадян України додому, а також забезпечував вантажні перевезення гуманітарних вантажів.

SkyUp Airlines зареєстрована як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Форма власності SkyUp – приватна (таблиця 2.1). Основними власниками компанії є подружжя Тетяна та Юрій Альба, які також є засновниками туристичного оператора Join UP!

Таблиця 2.1 – Характеристика ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» [44; 45]

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Авіакомпанія СкайАп»
Скорочена назва	ТОВ «Авіакомпанія СкайАп»
Дата реєстрації	16.06.2017 (7 років 5 місяців)
ЄДРПОУ	41403314
Розмір статутного капіталу	1 000 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	<i>Основний:</i> 51.10 Пасажирський авіаційний транспорт <i>Інші:</i> 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність; 51.21 Вантажний авіаційний транспорт 52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту
Юридична адреса	02121, Україна, м. Київ, Харківське Шоссе 201-203, 2А

Станом на серпень 2023 бренд SkyUp має у флоті 10 середньомагістральних літаків Boeing-737, середній вік яких складає 14 років [45]. Головним хабом авіакомпанії є міжнародний аеропорт «Бориспіль» у Києві. SkyUp активно впроваджує сучасні технології, зокрема електронні реєстрації та мобільні додатки для зручності пасажирів. Компанія підтримує благодійні ініціативи, зокрема, під час військових дій в Україні, здійснюючи евакуаційні рейси та перевозячи гуманітарну допомогу.

За короткий час SkyUp стала одним із лідерів українського ринку авіаперевезень, завдяки орієнтації на потреби пасажирів, доступним цінам та широкій географії маршрутів. Авіакомпанія отримала численні позитивні відгуки за якісне обслуговування та гнучкість під час кризових ситуацій. SkyUp продовжує розширювати географію польотів і вдосконалювати свої сервіси, прагнучи стати конкурентоспроможною авіакомпанією на міжнародному ринку.

Після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 р. авіакомпанія SkyUp, як і всі інші авіаперевізники України, зіткнулася з припиненням регулярних польотів через закриття українського повітряного простору для цивільної авіації. Це створило серйозні виклики для компанії,

оскільки її основна діяльність була пов'язана з перевезеннями пасажирів з українських аеропортів до міжнародних напрямків і назад.

Попри ці складнощі, SkyUp швидко адаптувалася до нових умов. Компанія перенесла частину своєї операційної діяльності за межі України, орієнтуючись на європейський ринок. SkyUp уклала угоди з іноземними партнерами для базування своїх літаків у різних європейських аеропортах, що дозволило їй продовжити здійснювати рейси. Зокрема, компанія почала виконувати чартерні перевезення для європейських туроператорів і брати участь у програмі wet lease (оренда літака разом із екіпажем). SkyUp продовжила розвиток своєї бізнес-моделі, акцентуючи увагу на наданні послуг у сегменті лоукост-перевезень і чартерних рейсів. В умовах кризи компанія зберегла свій флот, а також значну частину персоналу, що стало можливим завдяки ефективному управлінню та підтримці іноземних партнерів. Крім того, SkyUp сприяла підтримці України за кордоном, використовуючи свої літаки для популяризації національної символіки та меседжів про єдність і стійкість українського народу.

Загалом SkyUp продемонструвала гнучкість і стійкість в умовах безпрецедентної кризи, зберігши свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку та зробивши важливий внесок у боротьбу України за незалежність і міжнародну підтримку.

Аналіз динаміки фінансових результатів компанії здійснено в таблиці 2.2.

Отже, у 2021-2023 роках компанія демонструвала значні коливання у фінансових показниках, що свідчать про вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, зокрема – кризових явищ. Чистий дохід від реалізації суттєво зменшився у 2022 р., що можна пояснити економічними труднощами, спричиненими зовнішніми чинниками, такими як зниження попиту й перебої у виробничо-збутовому процесі.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» [43]

Показники	Період, роки			Відхилення			
				Тис. грн		Темп зміни, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2022/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7695036	2756804	3915480	-4938232	1158676	-64,2	42,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7417225	3088304	3670908	-4328921	582604	-58,4	18,9
Валовий прибуток	277811	331500	244572	-609311	576072	-219,3	-173,8
Інші операційні доходи	93783	366950	840514	273167	473564	291,3	129,1
Адміністративні витрати	194684	215810	383296	21126	167486	10,9	77,6
Витрати на збут	55347	38589	58340	-16758	19751	-30,3	51,2
Інші операційні витрати	89061	489607	291782	400546	-197825	449,7	-40,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	32502	708556	351668	-741058	1060224	-2280,0	-149,6
Інші фінансові доходи	4047	1650	579	-2397	-1071	-59,2	-64,9
Інші доходи	3	0	33	-3	33	-100,0	100,0
Фінансові витрати	11080	13080	20330	2000	7250	18,1	55,4
Інші витрати	685	531	58	-154	-473	-22,5	-89,1
Фінансовий результат до оподаткування	24787	720517	331892	-745304	1052409	-3006,8	146,1
Витрати (дохід) з податку на прибуток	4367	123801	26773	-128168	150574	-2934,9	121,6
Чистий прибуток	20420	596715	305119	-617136	901835	-3022,2	151,2

У 2023 р. відбулося часткове відновлення доходів, що свідчить про адаптацію підприємства до нових умов та розширення ринків збуту й активізацію маркетингових зусиль. Собівартість реалізованої продукції відображає подібну динаміку. Її значне зниження у 2022 р. є наслідком скорочення обсягів реалізації, а збільшення у 2023 р. вказує на поступове відновлення діяльності (рисунок 2.1).

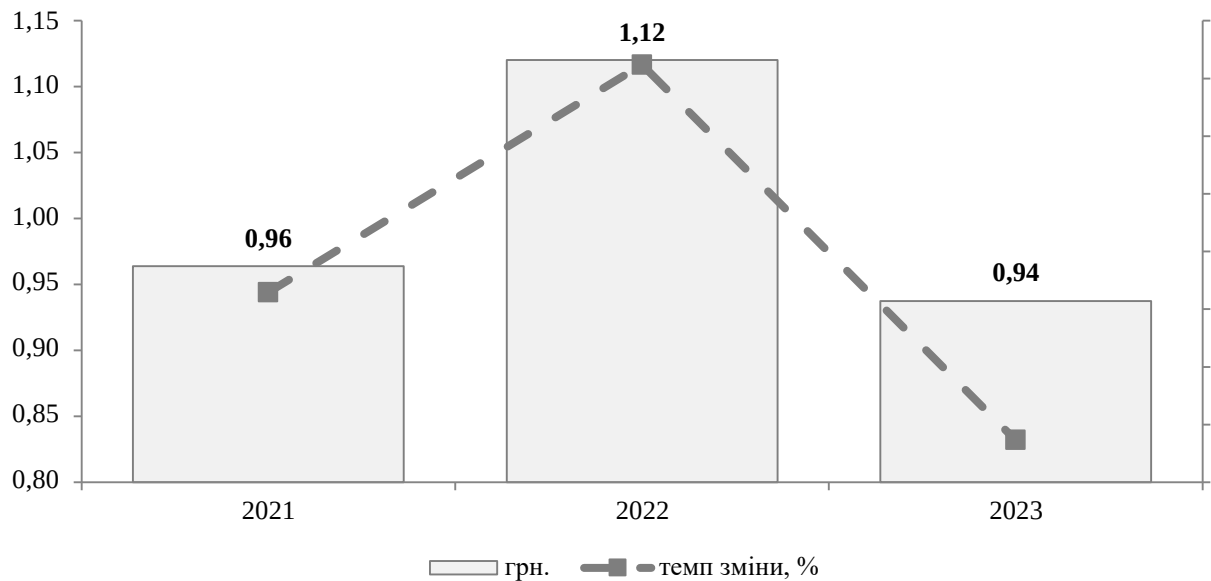


Рисунок 2.1 – Собівартість 1 грн. реалізованої продукції (послуг) ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» у 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» [43]

Динаміка собівартості свідчить про наступні тенденції: невелике зниження собівартості у 2021 р. свідчить про ефективне управління витратами й зменшення витрат на виробництво/надання послуг, що пов'язано з оптимізацією процесів або сприятливими умовами для бізнесу. У 2022 р. зростання собівартості було спричинене економічною кризою через військову агресію РФ, зростанням цін на ресурси, змінами у виробничих процесах й порушенням логістичних ланцюгів. Це вказує на посилення тиску на підприємство з боку зовнішніх чинників. Помітне зниження собівартості у 2023 р. свідчить про стабілізацію ситуації й реалізацію заходів з оптимізації витрат, адже компанія зменшила витрати на виробництво за рахунок нових підходів, використання дешевших ресурсів або скорочення обсягів неефективних операцій. Отже, динаміка собівартості вказує на чутливість підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Підвищення собівартості у 2022 р. негативно вплинуло на рентабельність, тоді як у 2023 р. її зниження свідчить про ефективну адаптацію до викликів.

Валовий прибуток показав негативну динаміку у 2022 р. через різке зниження доходів і збереження високої собівартості, що спричинило збитки. У 2023 р. валовий прибуток відновився, однак не досяг рівня 2021 р., що свідчить про неповне відновлення ефективності операційної діяльності. Інші операційні доходи демонструють позитивну динаміку протягом усього періоду. Це є результатом активного використання нетрадиційних джерел доходу, таких як продаж непрофільних активів або інші позареалізаційні операції.

Адміністративні витрати мали тенденцію до поступового збільшення, що вказує на зростання витрат на управління підприємством. Така тенденція пов'язана зі складнощами у забезпеченні ефективної роботи в умовах кризи. Витрати на збут у 2022 р. скоротилися, що обумовлено зменшенням маркетингової активності або економією ресурсів, але у 2023 р. ці витрати зросли, вказуючи на спроби відновити ринок збуту. Інші операційні витрати суттєво зросли у 2022 р., що було викликано надзвичайними витратами через кризу, але у 2023 р. їх значно скоротили, що свідчить про стабілізацію.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 р. був негативним, що відображає вплив кризових явищ. У 2023 р. спостерігається повернення до прибутковості, що демонструє поступове відновлення операційної ефективності. Чистий прибуток має схожу динаміку: значні збитки у 2022 р. змінилися відновленням прибутковості у 2023 р. Це свідчить про адаптацію підприємства до нових умов і підвищення ефективності управління.

Таким чином, динаміка показників свідчить про значний вплив кризових умов у 2022 р., але у 2023 р. підприємство почало відновлювати свої позиції. Основними причинами змін є зменшення обсягів реалізації та зростання витрат у 2022 р., а також ефективні заходи з оптимізації витрат і активізація діяльності у 2023 р.. Наслідком є поступове повернення до стабільності, хоча рівень показників 2021 р. ще не досягнуто.

Аналізуючи фінансовий стан компанії, звернемось до рисунку 2.2.

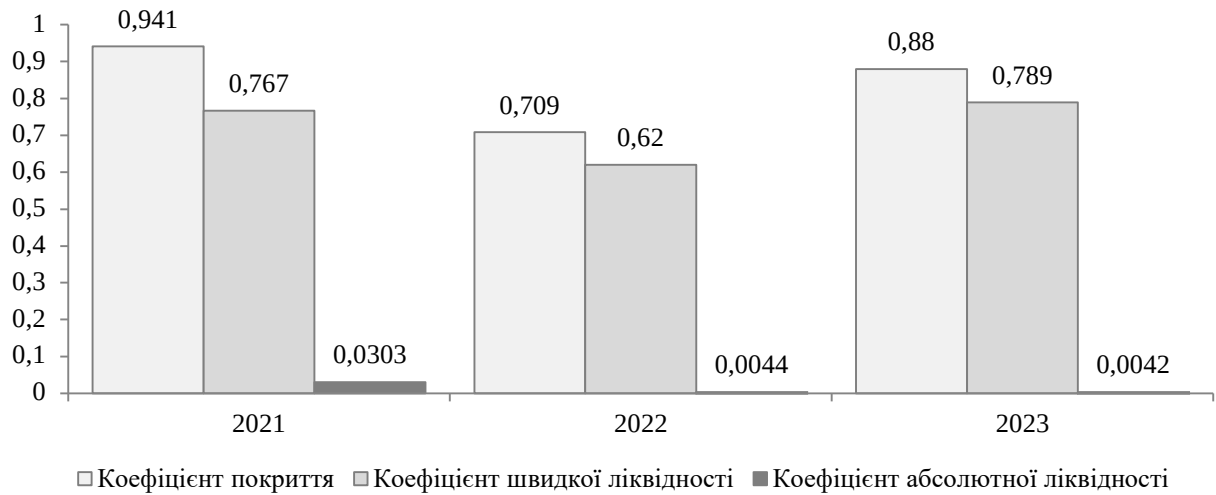


Рисунок 2.2 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» у 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» [43]

Проведений аналіз свідчить про нестабільність ліквідності підприємства упродовж досліджуваного періоду. Коефіцієнт покриття демонструє зниження у 2022 р., що вказує на погіршення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. У 2023 р. спостерігається покращення цього показника, що свідчить про зусилля підприємства зі стабілізації ліквідності, однак рівень коефіцієнта все ще залишається нижчим за загальноприйняті нормативи. Коефіцієнт швидкої ліквідності повторює подібну тенденцію: зниження у 2022 р. свідчить про складнощі у покритті короткострокових зобов'язань навіть за умови виключення запасів із розрахунків. У 2023 р. показник відновлюється, проте його значення все ще не є достатнім для забезпечення повної фінансової стійкості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за досліджуваний період залишається на вкрай низькому рівні. Зменшення цього показника у 2022 р. свідчить про майже повну відсутність високоліквідних активів (готівки чи її еквівалентів), що ускладнює виконання термінових фінансових зобов'язань. У 2023 р. показник майже не змінюється, що свідчить про незадовільний стан у цій сфері. Також зазначимо, що величина чистого оборотного капіталу упродовж

досліджуваного періоду мала від'ємне значення, що говорить про те, що короткострокові зобов'язання перевищували оборотні активи підприємства. Це означає, що підприємство стикається із фінансовими труднощами, пов'язаними з покриттям своїх короткострокових зобов'язань (таких як виплати постачальникам, погашення кредитів, виплата заробітної плати тощо) за рахунок власних ресурсів. Таке становище є ознакою:

- низької ліквідності активів, тобто недостатньої кількості ліквідних ресурсів для швидкого виконання фінансових зобов'язань;
- залежності від зовнішнього фінансування, коли підприємство змушене покривати свої зобов'язання за рахунок кредитів або інших короткострокових джерел;
- високого фінансового ризику, що може свідчити про труднощі у підтримці фінансової стабільності та можливу загрозу неплатоспроможності.

Динаміка показників платоспроможності наведена далі (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» у 2021-2023 рр.

Показники	Період, роки			Відхилення (абсолютне)	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт фінансування	4,588	-8,948	3006,542	-13,536	3015,49
Коефіцієнт платоспроможності (автономія)	0,179	-0,126	0,0003	-0,305	0,1263
Коефіцієнт власними оборотними засоби	-0,258	2,553	-355,254	2,811	-357,807
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,063	-0,41	-0,136	-0,347	0,274

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» [43]

Аналіз динаміки фінансових показників вказує на значні коливання фінансової стійкості та структури капіталу підприємства упродовж досліджуваного періоду. Коефіцієнт фінансування зазнає значних змін. У 2022 р. його значення є від'ємним, що свідчить про негативну структуру джерел фінансування, коли зобов'язання перевищують власний капітал. У 2023 р.

спостерігається різке зростання коефіцієнта до аномально високого значення, що може бути пов'язане з масштабними змінами у структурі фінансування або бухгалтерських облікових операціях. Коефіцієнт платоспроможності (автономії) демонструє суттєве погіршення у 2022 р., коли значення є від'ємним, що свідчить про повну залежність підприємства від позикових коштів і відсутність достатньої частки власного капіталу в структурі активів. У 2023 р. показник дещо покращився, проте його значення залишається критично низьким, що свідчить про нестабільність фінансового стану компанії.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами демонструє значні коливання. У 2022 р. він досягнув позитивного значення, що могло свідчити про тимчасове покращення фінансової стійкості, однак у 2023 р. спостерігається різке падіння до вкрай негативного значення, що свідчить про серйозний дефіцит власних оборотних засобів для фінансування поточної діяльності. Коефіцієнт маневреності власного капіталу залишається від'ємним протягом усього періоду, що свідчить про нестачу оборотних активів, які фінансуються за рахунок власного капіталу. Найгірша ситуація була у 2022 р., коли значення суттєво погіршилось. У 2023 р. спостерігається часткове покращення, проте показник залишається негативним. Отже, динаміка показників платоспроможності авіакомпанії вказує на нестабільність фінансового стану підприємства упродовж досліджуваного періоду. Особливо критичною була ситуація у 2022 р., коли багато показників набули негативних значень. У 2023 р. спостерігаються суттєві зміни, однак вони мають неоднозначний характер: частина показників демонструє покращення, тоді як інші вказують на погіршення. Це свідчить про те, що підприємство, ймовірно, перебуває у процесі реструктуризації або зіткнулося зі значними зовнішніми і внутрішніми викликами.

Динаміка показників ділової активності наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» у 2021-2023 рр.

Показники	Перод, роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт оборотності основних	78,805	21,798	25,619	-57,007	3,821
Коефіцієнт оборотності	38,528	13,503	12,786	-25,025	-0,717
Коефіцієнт оборотності активів	5,312	1,367	1,273	-3,945	-0,094
Коефіцієнт оборотності власного	54,662	-192,165	25,381	-246,827	166,784
Кредиторська заборгованість	9,607	2,169	1,678	-7,438	-0,491
Дебіторська заборгованість	8,312	2,152	1,732	-6,16	-0,42
Срок погашення дебіторської заборгованості	43,911	169,588	210,721	125,677	41,133

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» [43]

Аналіз динаміки показників свідчить про суттєві зміни в ефективності управління активами та зобов'язаннями підприємства протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі) демонструє суттєве падіння у 2022 р., що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів у діяльності підприємства. У 2023 р. відбулося незначне покращення, але показник залишається значно нижчим за рівень 2021 р.. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів значно знизився у 2022 р., що свідчить про зменшення ефективності використання запасів у процесі виробництва чи реалізації. У 2023 р. спостерігається подальше, хоча й незначне, зниження, що вказує на слабе управління запасами. Коефіцієнт оборотності активів демонструє різке зниження у 2022 р., що свідчить про суттєве уповільнення ефективності використання активів для генерації доходів. У 2023 р. темп зниження сповільнився, але показник залишається значно нижчим за рівень 2021 р., що вказує на тривалі труднощі в операційній діяльності. Коефіцієнт оборотності

власного капіталу показав найбільш драматичну динаміку: у 2022 р. він став від'ємним, що свідчить про збитковість діяльності. У 2023 р. значення покращилося, але залишається негативним, що підтверджує тривалий період фінансових труднощів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також демонструє суттєве зниження у 2022 р., що вказує на уповільнення швидкості розрахунків з кредиторами. У 2023 р. темп зниження був менш значним, проте загальна тенденція свідчить про складнощі у своєчасному виконанні зобов'язань перед постачальниками. Строк погашення кредиторської заборгованості також демонструє суттєве збільшення, особливо у 2022 р., що може бути пов'язано із затримками у виконанні зобов'язань перед постачальниками. У 2023 р. строк ще більше зріс, що свідчить про загострення цих проблем. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зазнав подібної динаміки. Значне уповільнення у 2022 р. свідчить про збільшення строків погашення заборгованості покупцями. У 2023 р. тенденція зберігається, що може бути наслідком нестабільності у відносинах з контрагентами. Строк погашення дебіторської заборгованості значно зріс у 2022 р., що вказує на суттєві проблеми зі швидкістю надходження коштів від покупців. У 2023 р. строк продовжив зростати, що підтверджує наявність проблем з ліквідністю і впливає на загальну фінансову стабільність.

Таким чином, динаміка показників свідчить про суттєве погіршення фінансового стану підприємства у 2022 р., що, ймовірно, було спричинене зовнішніми кризовими факторами. У 2023 р. спостерігаються деякі ознаки стабілізації, але більшість показників залишаються на критично низькому рівні. Це свідчить про необхідність термінових заходів для покращення управління активами, зобов'язаннями та ефективності використання ресурсів.

Динаміка показників рентабельності наведена на рисунку 2.3.

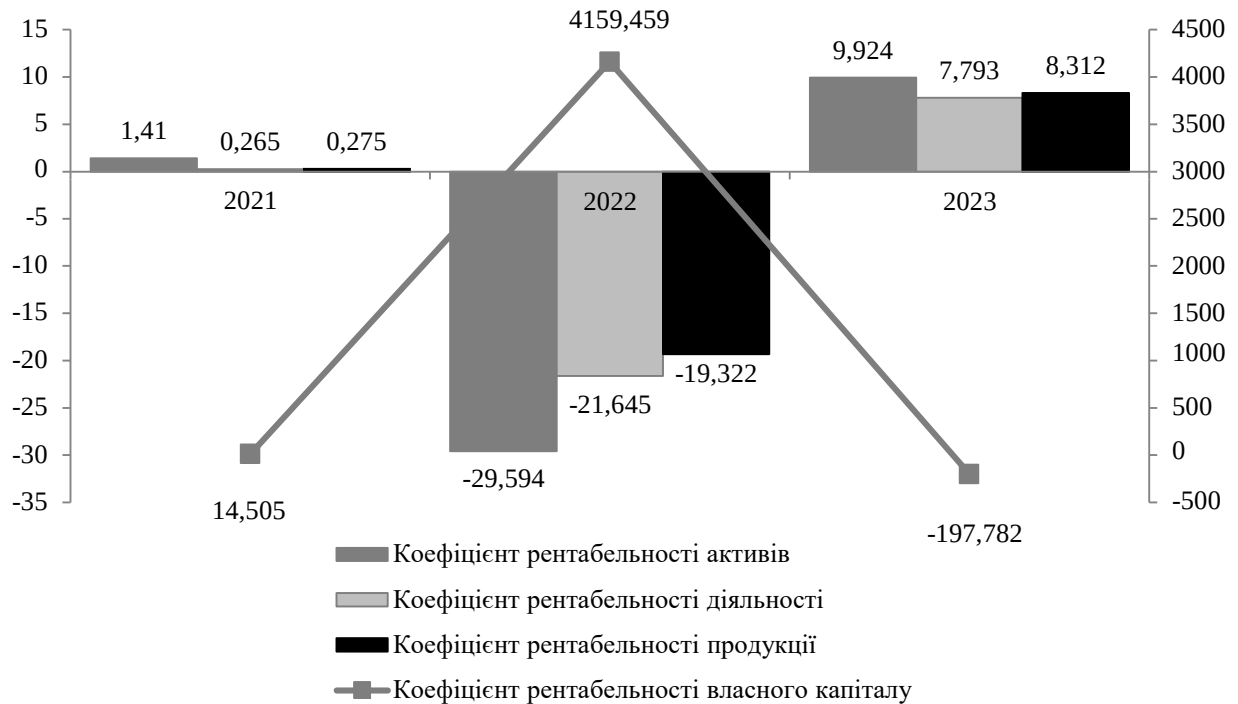


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» у 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» [43]

Як бачимо, коефіцієнт рентабельності активів зазнав значного зниження у 2022 р., адже показник став від'ємним. Це свідчить про те, що підприємство не могло ефективно використовувати свої активи для отримання прибутку. Однак у 2023 р. коефіцієнт рентабельності активів суттєво покращився, ставши позитивним, що може вказувати на відновлення ефективності використання активів та покращення фінансових результатів у цьому р.. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу демонструє різке зростання у 2022 р., коли показник набув аномально високого значення. Це є результатом певних бухгалтерських операцій або одноразових доходів, але насправді така висока рентабельність вказує на нестабільність і може бути не стійкою. У 2023 р. коефіцієнт значно знизився і став від'ємним, що свідчить про фінансові труднощі та неефективність використання власного капіталу в підприємстві.

Коефіцієнт рентабельності діяльності зазнав різких коливань: у 2022 р. він став від'ємним, що свідчить про збитковість підприємства, а в 2023 р. показник знову став позитивним, але значно знизився порівняно з 2021 роком.

Це може вказувати на відновлення прибутковості, але не на рівні, який був у попередньому р.. Коефіцієнт рентабельності продукції також зазнав значних змін: у 2022 р. показник був негативним, що свідчить про збитковість виробничої діяльності підприємства. У 2023 р. коефіцієнт був позитивним, що вказує на покращення ситуації, однак знову ж таки, його значення залишається нижчим, ніж у 2021 р., що вказує на часткове відновлення продуктивності підприємства. Отже, динаміка коефіцієнтів рентабельності вказує на значні фінансові труднощі підприємства у 2022 р., коли відбулося різке погіршення результатів діяльності. У 2023 р. спостерігається часткове відновлення, але загальний рівень рентабельності залишається недостатньо високим. Це вказує на необхідність впровадження ефективних заходів для поліпшення фінансової стійкості та операційної ефективності підприємства.

Таким чином, зроблено висновок, що авіакомпанія SkyUp успішно адаптувалася до складних умов після початку війни в Україні, зберігши свою діяльність на міжнародному ринку та виконуючи гуманітарні рейси. Компанія показала високу гнучкість, орієнтуючись на лоукост-перевезення та чартерні рейси. Проте її фінансові показники за 2021-2023 рр. демонструють значні коливання, зокрема – різке зниження доходів у 2022 р. через кризові умови та відновлення в 2023 р. завдяки оптимізації витрат і активізації маркетингових заходів.

2.2 Оцінка системи управління кадровою політикою та її впливу на ефективність господарської діяльності компанії

В умовах високої конкуренції на ринку авіаційних послуг, а також постійних змін у галузі, кадрова політика підприємств авіаційного сектору повинна враховувати специфіку даної галузі та бути орієнтованою на залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів, здатних працювати в умовах швидко змінюваного технологічного та економічного середовища. ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» є одним з лідерів на українському

ринку авіаційних перевезень, що спеціалізується на виконанні регулярних і чартерних рейсів. Для підтримки високого рівня конкурентоспроможності, компанія повинна забезпечувати належний рівень професіоналізму та кваліфікації своїх співробітників. У зв'язку з цим кадрова політика «СкайАп» є комплексною та багатогранною системою, що включає не лише процеси набору та навчання персоналу, а й забезпечення сприятливих умов для професійного розвитку, створення ефективної мотиваційної системи, а також стимулювання лояльності співробітників.

Завдяки ефективній кадровій політиці компанія досягає високих результатів у своїй діяльності, забезпечує стабільну роботу на авіаційному ринку, а також адаптується до змін, зокрема до нових вимог безпеки, технологій та клієнтських запитів. Система управління персоналом в авіакомпанії охоплює не лише стандартні елементи кадрової роботи, такі як відбір, адаптація та навчання, а й виявлення, розвиток лідерських якостей, формування корпоративної культури та забезпечення мотивації співробітників через різноманітні інструменти заохочення. Оскільки авіаційна галузь характеризується високими вимогами до кваліфікації та професіоналізму персоналу, кадрова політика ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» орієнтована на створення сприятливого середовища для розвитку і підтримки висококласних фахівців. Ключовим аспектом є увага до організації навчання та підвищення кваліфікації співробітників, враховуючи швидкий розвиток технологій, що застосовуються в авіаційній галузі, а також вимоги до безпеки перевезень.

Аналіз кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» дозволяє глибше зрозуміти особливості управління людськими ресурсами в авіаційній галузі та виявити ефективні методи і підходи до забезпечення розвитку компанії через людський капітал. Аналіз кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» здійснимо за допомогою наступних основних аспектів: організаційна структура та управління персоналом, набір та відбір співробітників, їх адаптація і професійний розвиток, мотивація та стимулювання, а також корпоративна культура та внутрішнє середовище:

1. Організаційна структура та управління персоналом

ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» є українським лоукостером, який активно працює на ринку авіаційних перевезень, надаючи послуги внутрішніх та міжнародних рейсів. Успіх компанії багато в чому залежить від професіоналізму її співробітників, тому кадрова політика організації спрямована на створення високоефективної структури управління персоналом. З точки зору організації роботи, авіакомпанія використовує лінійну структуру управління, яка дозволяє ефективно координувати роботу різних підрозділів. Відповідно до цієї структури, в компанії є чітке розподілення обов'язків, де кожен співробітник має конкретні завдання в рамках своєї функції (рисунок 2.4).

Структура керівництва має на меті ефективно управляти персоналом, спрощувати комунікацію між різними відділами та забезпечити гнучкість у прийнятті рішень, зокрема в умовах змін на ринку та в авіаційній галузі в цілому.

2. Набір та відбір співробітників

Кадрова політика ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» включає детальний процес відбору та набору персоналу, який починається з ретельного вивчення потреб у нових співробітниках. Зокрема, компанія орієнтується на здобуття кваліфікованих спеціалістів, здатних працювати в умовах високих стандартів безпеки та швидко змінюваного середовища авіаційної галузі. Наприклад, у 2020 р. ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» оголосила набір пілотів і стюардес для запуску нових напрямків і збільшення кількості рейсів. Під час цього набору компанія використовувала як традиційні методи відбору (резюме, співбесіди), так і психологічні тести для оцінки стресостійкості та здатності працювати в команді. У 2021 р. авіакомпанія активно розпочала набір на посаду технічних спеціалістів для підтримки технічного стану своїх літаків.

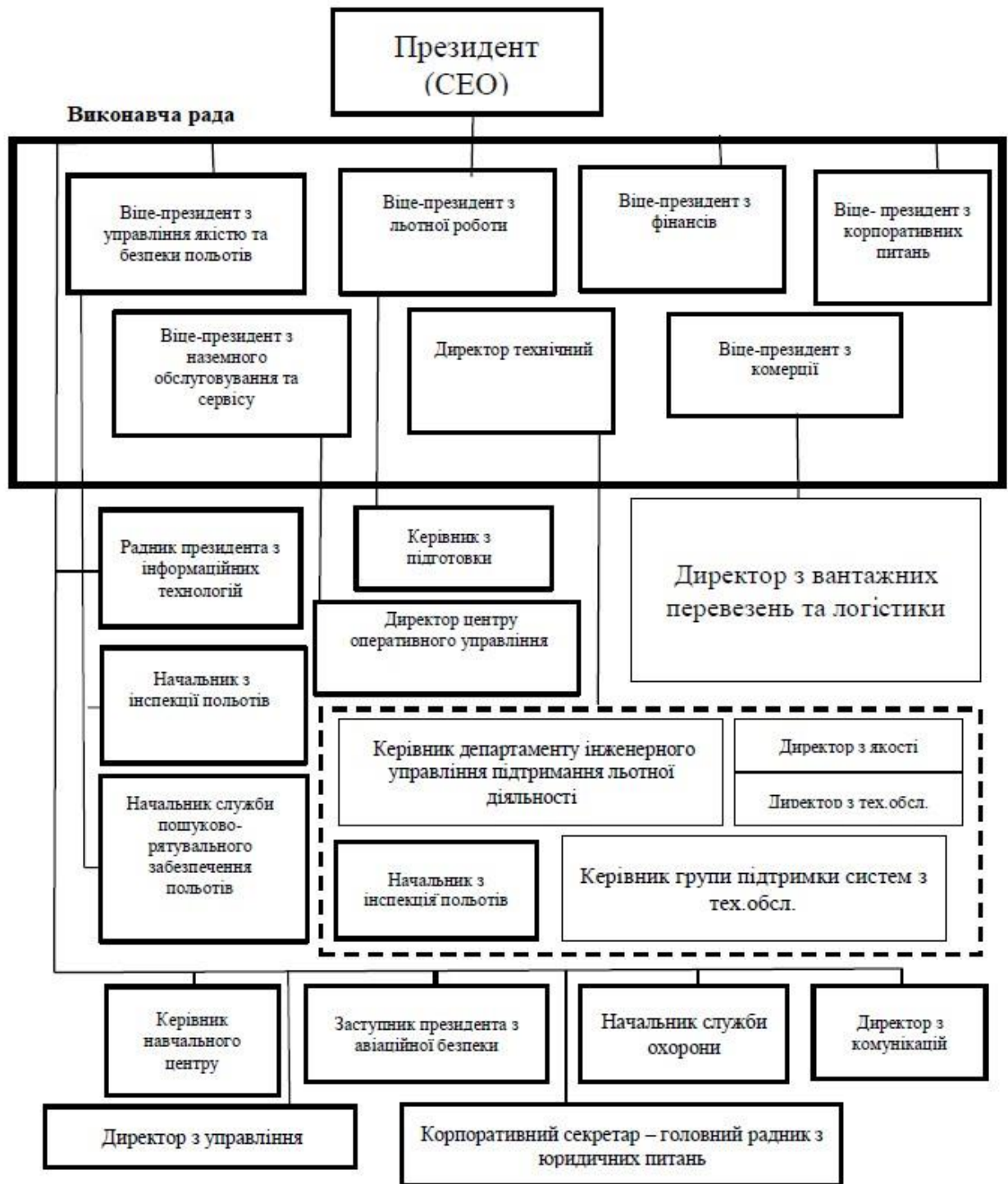


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «Авіакомпанія СкайАп»
 Джерело: побудовано автором за даними [45]

У цьому випадку використовувалися додаткові методи відбору, як-от професійні сертифікації та тренінги. Процес відбору включає кілька етапів: первинна оцінка резюме, телефонне інтерв'ю, тестування на загальні навички, практичні завдання та співбесіда з керівниками відповідних підрозділів. Це

дозволяє вибрати лише найкращих кандидатів для роботи в компанії, враховуючи специфіку роботи авіакомпанії.

В таблиці 2.5. наведено показники руху персоналу компанії.

Таблиця 2.5 – Рух персоналу ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» у 2021-2023 рр., осіб

Показники	Період, роки			Відхилення			
				Тис.грн		Темп зміни, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Усього працівників	1008	1160	1088	152	-72	15	-6
Прийнято	212	114	197	-98	83	-46	73
Звільнено	60	186	98	126	-88	210	-47
<i>В т.ч. – за мінусом неминуче звільнених</i>	53	182	68	129	-114	243	-63
Коефіцієнт обороту персоналу із прийняття	0,21	0,10	0,18	-0,11	0,08	X	X
Коефіцієнт обороту із звільнених	0,06	0,16	0,09	0,10	-0,07	X	X
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,27	0,26	0,27	-0,01	0,01	X	X
Коефіцієнт плинності персоналу	0,05	0,16	0,06	0,10	-0,09	X	X

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» [43]

Аналіз показників за 2021-2023 рр. дозволяє зробити висновки про динаміку кадрових змін та визначити основні тенденції та причини цих змін. Динаміка чисельності працівників компанії показує певні коливання. У 2022 р. спостерігається збільшення кількості працівників, що пов'язано з розширенням діяльності компанії й необхідністю залучення додаткових ресурсів для покриття підвищених навантажень. Однак у 2023 р. чисельність працівників зменшилась, що стало наслідком оптимізації персоналу й внутрішніх змін у структурі компанії. Така зміна вказує на те, що компанія стикалася з певними труднощами або потребою в адаптації до нових умов.

Зміни в кількості прийнятих працівників відображають етапи розвитку компанії та її потреби в персоналі. Порівняно з попереднім роком, кількість нових працівників знизилася у 2022 р., що є результатом економічних

труднощів або рішення про скорочення витрат. Однак у 2023 р. кількість прийнятих працівників знову зросла, що говорить про відновлення або навіть розширення діяльності, коли компанія почала активно залучати нові кадри для підтримки росту чи впровадження нових ініціатив. Найбільший спад кількості звільнених працівників спостерігається в 2023 р., після значного зростання цього показника у 2022 р.. Така велика кількість звільнень у 2022 р. пов'язана з кадровими змінами, реорганізацією, зменшенням попиту на послуги компанії й іншими внутрішніми та зовнішніми економічними факторами. На нашу думку, компанія була змушена звільняти частину персоналу через необхідність скорочення витрат або адаптацію до нових умов ринку. У 2023 р. кількість звільнень значно зменшилася, що свідчить про стабілізацію ситуації і зменшення необхідності вкорочувати персонал.

Різка зміна кількості звільнених працівників за мінусом неминуче звільнених в 2022 р. є ще одним важливим аспектом та вказує на те, що компанія переживала важкий період, під час якого були значні проблеми з утриманням кадрів, можливо, через погіршення умов праці або низьку мотивацію працівників. Зниження цього показника в 2023 р., на нашу думку, свідчить про покращення ситуації з утриманням персоналу, що є результатом введення нових програм мотивації, підвищення заробітної плати й змін в корпоративній культурі.

Коефіцієнти обороту персоналу (як прийняття, так і звільнення) відображають рівень активності в зміні складу працівників компанії. Зниження коефіцієнта обороту за прийняттям в 2022 р. вказує на те, що компанія сповільнила процес набору нового персоналу, можливо, через нестабільність на ринку або внутрішні обмеження. Однак в 2023 р. коефіцієнт знову зростає, що є індикатором того, що компанія знову почала активно набирати кадри, можливо, через відновлення зростання або запуск нових проектів. Коефіцієнт обороту по звільненню знизився в 2023 р., що говорить про те, що компанія змогла стабілізувати свої кадрові процеси, скоротити плинність і підвищити рівень утримання персоналу.

Плинність кадрів у 2022 р. досягла високого рівня, що є тривожним сигналом і говорить про те, що працівники не були задоволені умовами праці, переважно – через внутрішні конфлікти, низькі компенсації й недостатній розвиток корпоративної культури. Зниження цього коефіцієнту в 2023 р. є свідченням того, що компанія вжила заходів для покращення умов праці та підвищення рівня задоволеності своїх працівників, що допомогло знизити рівень плинності. Отже, результати аналізу кадрової динаміки ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» вказують на те, що компанія переживала періоди значної кадрової нестабільності, зокрема в 2022 р., коли були високі темпи звільнень і зниження прийому працівників. Це пов'язано із зовнішніми економічними факторами, внутрішніми реорганізаціями або іншими проблемами. Проте, в 2023 р. компанія почала відновлювати кадрову активність, активно приймаючи нових працівників і знижуючи кількість звільнень, що може свідчити про стабілізацію ситуації та налаштування на нові можливості для зростання та розвитку.

3. Адаптація та професійний розвиток персоналу

У ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» особлива увага приділяється процесу адаптації нових співробітників. Для цього компанія має розроблену систему орієнтації, яка допомагає новачкам швидко інтегруватися в робоче середовище та зрозуміти корпоративні стандарти та цінності. Так, після набрання нових співробітників (у 2020 р. під час розширення флоту), «СкайАп» надав їм можливість пройти стажування, де молодші працівники працюють під керівництвом досвідчених наставників. Крім того, у 2021 р. компанія організувала спеціалізовані курси для пілотів, які мали можливість підвищити кваліфікацію через сертифікацію на нові типи літаків. Для всіх працівників, в тому числі для технічних спеціалістів і керівників, проводяться регулярні тренінги, що сприяють підвищенню кваліфікації. Відбір для підвищення кваліфікації включає оцінку робочих показників співробітника та його здатності до професійного росту.

4. Мотивація та стимулювання персоналу

Мотиваційна система в компанії розроблена з урахуванням специфіки роботи в авіаційній галузі, де важливим фактором є не тільки заробітна плата, але й можливості для кар'єрного росту, навчання та соціального забезпечення. Система мотивації спрямована на створення стимулів для досягнення високих результатів в роботі та утримання кваліфікованих кадрів. Наприклад, для пілотів та технічного персоналу «СкайАп» запровадила бонусні системи на основі результатів роботи та додаткові пільги, наприклад, знижки на квитки для родичів і можливість безкоштовних тренінгів для підвищення кваліфікації. У 2022 р. була розроблена програма внутрішніх заохочень для стюардес та наземного персоналу, в рамках якої проводились регулярні конкурси на кращі досягнення за місяць, з можливістю отримання додаткових бонусів або премій.

5. Корпоративна культура та внутрішнє середовище

Важливу роль в кадровій політиці ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» займає формування корпоративної культури, яка орієнтована на командну роботу, професіоналізм, відповідальність і високі стандарти обслуговування. Корпоративна культура сприяє створенню стабільного та комфортного робочого середовища, де кожен співробітник відчуває свою значущість та залученість до досягнення спільних цілей. Авіакомпанія регулярно організовує корпоративні заходи, тимблдінг та тренінги, що сприяють укріпленню командного духу серед працівників. Так, влітку 2022 р. компанія організувала спільний виїзд для керівників та менеджерів, що дозволило покращити міжособистісні комунікації та виробничу ефективність. Програма лояльності для співробітників включає різні соціальні ініціативи, зокрема надання допомоги у разі непередбачуваних ситуацій, що сприяє створенню відчуття стабільності та турботи з боку компанії.

Отже, кадрова політика ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» є комплексною та добре продуманою стратегією управління людськими ресурсами, що враховує специфіку авіаційної галузі та потреби компанії. Вона зосереджена на наборі кваліфікованих працівників, їх адаптації та професійному розвитку, створенні ефективної мотиваційної системи та сприянні розвитку корпоративної

культури. Така політика дозволяє «СкайАп» підтримувати високий рівень обслуговування, ефективно реагувати на зміни в ринку та утримувати лідируючі позиції в українському авіаційному секторі.

Продуктивність праці персоналу ТОВ «Авіакомпанія СкайАп», яка є індикатором ефективності кадрової політики компанії, змінювалась наступним чином (рисунок 2.5).

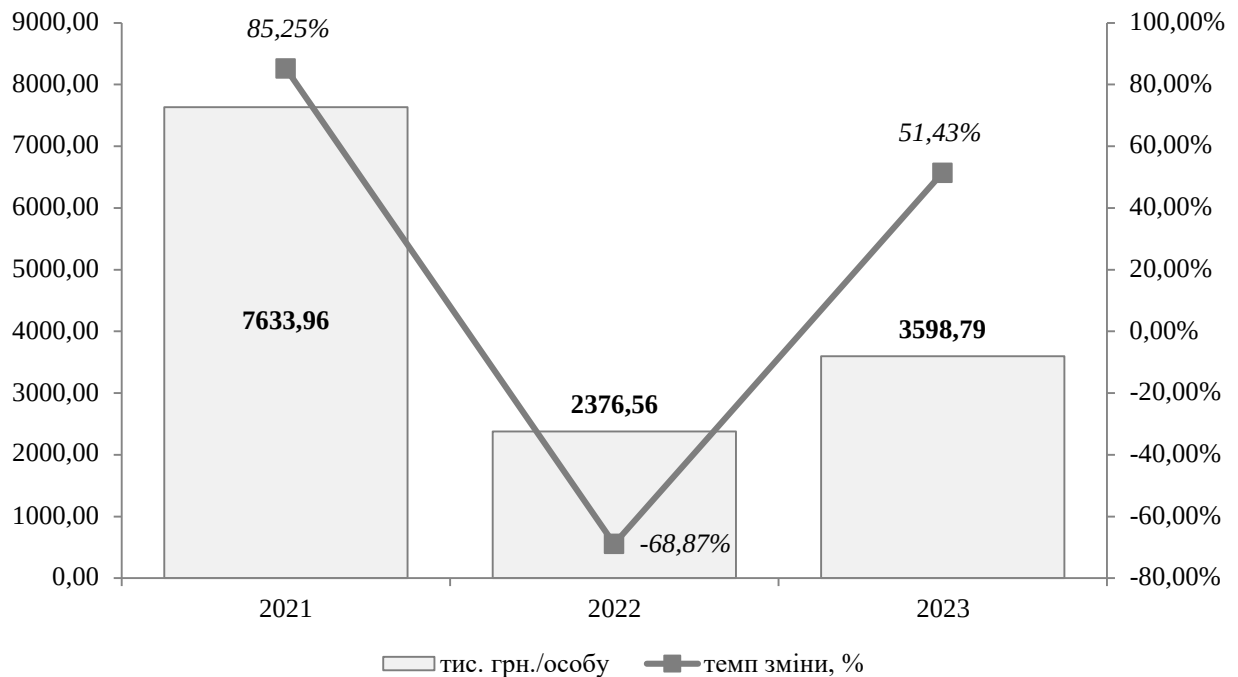


Рисунок 2.5 – Продуктивність праці персоналу ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» у 2021-2023 рр., тис. грн./особу

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» [43]

Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» демонструє значні коливання протягом 2021-2023 рр. У 2022 р. продуктивність праці суттєво знизилася, що можна пояснити впливом зовнішніх кризових факторів, таких як економічна нестабільність, зменшення обсягу авіаперевезень та зміни в організаційній діяльності через повномасштабне вторгнення РФ в Україну. Зниження продуктивності пов'язане зі скороченням обсягів виробництва, тимчасовими труднощами в управлінні персоналом й необхідністю адаптації до нових умов роботи.

У 2023 р. спостерігається зростання продуктивності праці, що може свідчити про стабілізацію внутрішніх процесів компанії, покращення організаційної ефективності та зростання обсягів послуг, які надаються. Це позитивно впливає на господарську діяльність, оскільки підвищення продуктивності праці сприяє оптимізації витрат і підвищенню конкурентоспроможності компанії. Проте такі коливання вказують на необхідність посилення кадрової політики та ефективнішого управління ресурсами для забезпечення стабільного зростання продуктивності праці.

Динаміка продуктивності праці персоналу суттєво впливає на ефективність господарської діяльності ТОВ «Авіакомпанія СкайАп». Значне зниження продуктивності у 2022 р., на нашу думку, було наслідком зовнішніх кризових факторів, таких як скорочення авіап перевезень, викликаних воєнними діями та економічною нестабільністю. Це призвело до зменшення обсягів доходів і збільшення частки постійних витрат на одиницю продукції, що негативно вплинуло на загальну рентабельність компанії. Водночас, подібні зниження продуктивності можуть створювати додаткове навантаження на персонал, що знижує мотивацію працівників і призводить до втрати кваліфікованих кадрів.

Зростання продуктивності у 2023 р. свідчить про часткове відновлення операційної діяльності та ефективніше використання ресурсів. Це позитивно вплинуло на фінансові результати компанії, сприяючи зростанню обсягів наданих послуг та покращенню рентабельності. Проте нестабільність показників продуктивності вказує на необхідність удосконалення кадрової політики та впровадження заходів, спрямованих на підвищення стійкості операційних процесів. Для забезпечення довгострокової ефективності компанії важливо не лише підтримувати зростання продуктивності, а й мінімізувати вплив зовнішніх ризиків, зокрема через адаптацію стратегії управління персоналом до сучасних викликів.

Проте кадрова політика авіакомпанії має певні недоліки:

1. Недостатня увага до стабільності кадрового складу

Один із недоліків кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» полягає в недостатній увазі до стабільності кадрового складу, що є важливим фактором у забезпеченні високої якості обслуговування та безпеки польотів. У умовах лоукостер-моделі, де бюджетні витрати мають велике значення, «СкайАп» інколи стикається з проблемою високої плинності кадрів, особливо серед технічного персоналу та бортпровідників. Наприклад, у 2020 р. компанія зіткнулася з великою кількістю звільнень серед бортпровідників, що було пов'язано з високим рівнем стресу на роботі та низьким рівнем компенсацій у порівнянні з іншими авіакомпаніями. Протягом цього періоду «СкайАп» активно оголошувала набори на нові вакансії, але стабільність команди часто порушувалася, що могло негативно впливати на якість обслуговування пасажирів.

У 2021 р. проблема плинності кадрів також торкнулася пілотів, оскільки низька зарплата та обмежений кар'єрний ріст змусили частину кваліфікованих пілотів шукати кращі умови в інших авіакомпаніях. Це призводило до необхідності часто залучати тимчасових пілотів та тренувати нових спеціалістів, що може негативно впливати на стабільність польотних графіків та безпеку. Такий високий рівень плинності кадрів може знижувати ефективність роботи компанії, підвищувати витрати на нові набори, тренінги та адаптацію нових співробітників, а також впливати на моральний клімат у колективі. Це потребує розробки більш ефективних стратегій для утримання персоналу, таких як підвищення рівня заробітної плати, надання соціальних гарантій та можливостей для кар'єрного росту.

Недостатня увага до стабільності кадрового складу може мати серйозний вплив на ефективність господарської діяльності компанії, зокрема, на такі ключові аспекти:

- 1) зниження якості обслуговування пасажирів, тобто висока плинність кадрів, особливо серед бортпровідників та технічного персоналу здатна призвести до зниження якості обслуговування, оскільки нові працівники потребують часу для адаптації та навчання. Якщо у компанії часто змінюється

персонал, це може спричинити недоліки в організації роботи, помилки при виконанні обов'язків, що в результаті позначиться на задоволеності клієнтів і репутації авіакомпанії;

2) високі витрати на набір та навчання персоналу. Кожен набір нових співробітників і їх навчання є додатковими витратами для компанії. Якщо кадри часто змінюються, компанія повинна постійно інвестувати в нові набори, тренінги та сертифікацію. Це не тільки збільшує витрати, але й призводить до втрати часу на адаптацію нових співробітників, що знижує продуктивність;

3) порушення операційної стабільності, тобто зміна персоналу здатна також призвести до проблем в управлінні польотами, особливо в періоди високої завантаженості або кризових ситуацій. Нестабільність кадрового складу може призвести до змін у графіках польотів, помилок у документації, що може негативно вплинути на фінансові показники компанії.

2. Недостатній акцент на розвитку корпоративної культури та підтримці балансу між роботою та особистим життям

Іншим недоліком кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» є недостатня увага до розвитку корпоративної культури та забезпечення належного балансу між роботою та особистим життям співробітників. У компанії, де робота часто пов'язана з високим рівнем стресу та тривалими змінами графіків, важливою є не тільки матеріальна мотивація, а й створення комфортних умов для працівників, які дозволяють зберігати баланс між роботою та особистим життям.

Так, у 2022 р. деякі співробітники «СкайАп», зокрема – пілоти та бортпровідники, вказували незадоволення щодо відсутності гнучких умов роботи та високого навантаження в певні періоди, зокрема під час святкових сезонів. Це призводило до вигорання співробітників і зниження їх мотивації, оскільки вони не мали достатньо часу для відпочинку чи виконання особистих зобов'язань. Це також викликало проблеми в управлінні здоров'ям персоналу, особливо серед пілотів, для яких постійне перевантаження може призвести до

фізичного і психологічного вигорання. В компанії також спостерігалось обмежене впровадження програм підтримки працівників в контексті психологічного здоров'я, що могло б допомогти знизити рівень стресу серед персоналу. Наприклад, у 2021 р. в результаті пандемії COVID-19 навантаження на бортпроводників і пілотів значно зросло через часті зміни маршрутів та додаткові заходи безпеки, що не завжди забезпечувалося належною психологічною підтримкою або ресурсами для підтримки емоційного здоров'я співробітників.

У контексті лоукостер-моделі важливо звернути увагу на збереження здорового балансу між роботою та відпочинком, оскільки цей фактор безпосередньо впливає на ефективність роботи компанії. Відсутність належного акценту на корпоративну культуру та підтримку психологічного здоров'я може призвести до подальшого зниження лояльності працівників та навіть їх звільнення. Тому компанії варто інвестувати в створення сприятливого середовища, яке б враховувало потреби співробітників у професійному та особистісному розвитку, а також підтримувало їх емоційне благополуччя.

Неуважність до розвитку корпоративної культури та забезпечення балансу між роботою та особистим життям може суттєво вплинути на ефективність господарської діяльності компанії:

1) якщо працівники відчують надмірне навантаження, стрес і відсутність часу для відпочинку, це може призвести до вигорання. Вигорання персоналу знижує його продуктивність, підвищує кількість помилок і призводить до негативного ставлення до роботи. Це, в свою чергу, впливає на ефективність усіх операцій компанії, оскільки стресовані співробітники менш сконцентровані та менш мотивовані до високоякісної роботи;

2) зниження лояльності та мотивації. Якщо компанія не підтримує баланс між роботою і особистим життям своїх співробітників, це може призвести до зниження їх лояльності. Співробітники, які не бачать перспективи в кар'єрному зростанні та не отримують належної підтримки з

боку керівництва, можуть шукати можливості в інших компаніях. Це знову ж таки призведе до високих витрат на набір нових кадрів, втрати досвіду та зниження продуктивності;

3) без належного розвитку корпоративної культури, яка повинна підтримувати командну взаємодію, довіру та мотивацію, знижується ефективність спільної роботи. Слабка корпоративна культура може призвести до роз'єднаності колективу, конфліктів серед співробітників і навіть до низького морального клімату в компанії. Це в свою чергу впливає на взаємодію між підрозділами та ефективність загальної роботи компанії.

Отже, ці недоліки – нестабільність кадрового складу та відсутність належної підтримки балансу між роботою і особистим життям – можуть суттєво знизити ефективність господарської діяльності ТОВ «Авіакомпанія СкайАп». Це проявляється в додаткових витратах на навчання та адаптацію нового персоналу, зниженні якості обслуговування пасажирів, зниженні мотивації та продуктивності співробітників, а також у зростанні кількості помилок і втрат через вигорання працівників.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» є ключовим фактором забезпечення її конкурентоспроможності та стабільного розвитку в умовах швидко змінюваного авіаційного ринку. Завдяки ефективному управлінню персоналом, що включає відбір, адаптацію, навчання та мотивацію співробітників, компанія здатна підтримувати високий рівень професіоналізму, лояльності та залученості працівників. Попри виклики 2022 р., у 2023 р. відбувається стабілізація кадрової ситуації, що сприяє стійкості компанії до зовнішніх змін і її подальшому розвитку.

Висновки до розділу 2

Зазначено, що SkyUp Airlines, приватна авіакомпанія, заснована родиною Альба в 2016 р., швидко завоювала популярність на українському ринку завдяки орієнтації на потреби пасажирів, доступним цінам та

різноманітним сегментам діяльності, включаючи регулярні, чартерні й лоукост-перевезення. Компанія активно використовує сучасні технології та підтримує благодійні ініціативи, зокрема, під час військового конфлікту в Україні, здійснюючи евакуаційні рейси та перевозячи гуманітарні вантажі. Фінансові результати SkyUp виявили значні коливання протягом 2021-2023 рр., що пов'язані з впливом зовнішніх і внутрішніх кризових факторів, таких як пандемія COVID-19 та війна в Україні. Зокрема, у 2022 р. компанія пережила значне зниження доходів через зниження попиту та збільшення собівартості. Проте, у 2023 р. було зафіксовано часткове відновлення, що вказує на успішну адаптацію бізнес-моделі до нових умов. Зниження витрат на виробництво та зростання інших операційних доходів у 2023 р. сприяло покращенню фінансових результатів. Водночас компанія зберегла свою ліквідність і продовжила підтримку української економіки через гуманітарні ініціативи. Тому, попри значні труднощі, SkyUp показала стійкість і ефективну адаптацію до економічних викликів, а також зробила важливий внесок у підтримку національної єдності на міжнародній арені.

Зазначено, що кадрова політика ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» демонструє високу адаптивність до зовнішніх змін і орієнтованість на довгостроковий розвиток. В умовах високої конкуренції на авіаційному ринку компанія робить акцент на залученні та утриманні висококваліфікованих кадрів, здатних працювати в умовах технологічних і економічних змін. У 2022 р. компанія стикнулася з викликами, що призвели до збільшення плинності кадрів і зниження прийому персоналу. Проте в 2023 р. спостерігається позитивна динаміка: зростання кількості прийнятих співробітників, зменшення звільнень і стабілізація коефіцієнтів обороту персоналу. Ефективна кадрова політика компанії включає не лише процеси набору, адаптації та навчання, але й стимулювання мотивації працівників, розвиток їхніх лідерських якостей та підтримку корпоративної культури. Завдяки цим підходам «СкайАп» забезпечує високу продуктивність роботи персоналу, що є запорукою стабільної діяльності компанії та її конкурентної переваги. Увага

до професійного розвитку співробітників, включаючи впровадження новітніх навчальних програм, дозволяє авіакомпанії відповідати високим стандартам безпеки та якості послуг. Отже, кадрова політика ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» є вагомим елементом у досягненні стратегічних цілей компанії, що забезпечує її гнучкість, конкурентоспроможність та здатність до зростання в динамічному середовищі авіаційного ринку.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

3.1. Програма реалізації заходів щодо вдосконалення управління кадровою політикою компанії

Кадрова політика є одним із ключових елементів успішного функціонування будь-якого підприємства, зокрема – в авіаційній галузі, де якість і безпека послуг безпосередньо залежать від професіоналізму та мотивації персоналу. Ефективна кадрова політика сприяє не лише підвищенню продуктивності працівників, а й зміцненню конкурентоспроможності компанії, її іміджу та репутації на ринку. Водночас у багатьох авіакомпаніях, включно з ТОВ «Авіакомпанія СкайАп», спостерігаються певні недоліки у сфері управління персоналом, які суттєво впливають на стабільність роботи та рівень задоволеності співробітників. Серед найбільш поширених проблем можна виділити недостатню увагу до стабільності кадрового складу, що призводить до високої плинності кадрів, а також брак належного акценту на розвитку корпоративної культури та підтримці балансу між роботою і особистим життям працівників. Ці аспекти є надзвичайно важливими, оскільки впливають не лише на внутрішній стан компанії, а й на її здатність надавати якісні послуги клієнтам. Усвідомлення важливості усунення зазначених недоліків є необхідним для формування ефективної кадрової стратегії, що сприятиме довгостроковому розвитку компанії та підвищенню її конкурентоспроможності.

Недоліки кадрової політики, зокрема недостатня увага до стабільності кадрового складу та недостатній акцент на розвитку корпоративної культури й підтримці балансу між роботою та особистим життям, можуть суттєво впливати на ефективність діяльності авіакомпанії. Стабільність кадрового складу є ключовим фактором забезпечення безперервності операцій,

збереження досвіду та знань у компанії. Висока плинність персоналу створює додаткові витрати на пошук, наймання та навчання нових працівників, а також знижує продуктивність через недостатній рівень кваліфікації нових співробітників на початкових етапах роботи. Це особливо важливо для авіаційної галузі, де від досвіду та злагодженості команди залежить безпека польотів.

Недооцінка розвитку корпоративної культури також має значні ризики. Корпоративна культура є основою формування лояльності працівників до ТОВ «Авіакомпанія СкайАп», створення сприятливого психологічного клімату в колективі, що підвищує мотивацію та продуктивність. Відсутність уваги до балансу між роботою та особистим життям може призводити до професійного вигорання співробітників, їхньої незадоволеності роботою та, як наслідок, до зниження якості обслуговування пасажирів. В умовах сучасної конкуренції за кваліфіковані кадри в авіаційній галузі, такі аспекти, як підтримка працівників, впровадження програм мотивації, соціального захисту та можливостей кар'єрного зростання, є критично важливими.

Усунення цих недоліків сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню мотивації персоналу та рівня задоволеності роботою, що напряду впливає на якість обслуговування клієнтів, безпеку польотів і репутацію компанії. Розвиток корпоративної культури допоможе зміцнити командний дух, покращити комунікацію між підрозділами, що позитивно позначиться на загальній ефективності управління компанією та її конкурентоспроможності на ринку.

Програма реалізації заходів щодо вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» є стратегічним інструментом, спрямованим на вирішення існуючих проблем у сфері управління персоналом та створення умов для його ефективного функціонування. Її головна мета полягає в оптимізації кадрових процесів, забезпеченні стабільності кадрового складу, підвищенні рівня задоволеності працівників, а також зміцненні корпоративної культури та формуванні сприятливого середовища для

професійного розвитку співробітників. Реалізація цієї програми дозволить компанії мінімізувати плинність кадрів, залучити й утримати висококваліфікованих фахівців, підвищити їх мотивацію та продуктивність, що безпосередньо вплине на якість наданих послуг і конкурентоспроможність компанії на ринку. Крім того, програма сприятиме гармонізації робочих процесів із потребами працівників, створюючи баланс між роботою та особистим життям, що є важливим чинником для забезпечення довгострокової стабільності й успіху авіакомпанії.

Завдання програми реалізації заходів щодо вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» спрямовані на комплексне вирішення ключових проблем і створення ефективної системи управління персоналом. Основними завданнями програми є наступні:

1) підвищення стабільності кадрового складу шляхом впровадження заходів для зменшення плинності персоналу, створення сприятливих умов праці та забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати;

2) розвиток корпоративної культури через формування єдиних цінностей компанії, що сприятимуть згуртованості колективу, підвищенню лояльності працівників і створенню позитивного іміджу роботодавця;

3) оптимізація процесів підбору та адаптації персоналу за допомогою впровадження сучасних інструментів для залучення кваліфікованих кадрів і швидкої інтеграції нових співробітників у робочий процес;

4) розвиток професійних компетенцій працівників шляхом організації тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та інших заходів для професійного зростання співробітників;

5) створення умов для підтримання балансу між роботою та особистим життям за допомогою розробки та впровадження гнучких графіків роботи, програм психологічної підтримки та заходів для зниження стресу;

6) підвищення рівня мотивації персоналу через впровадження прозорої системи матеріального і нематеріального стимулювання, що враховує потреби співробітників і стратегічні цілі компанії;

7) покращення внутрішньої комунікації шляхом розробки механізмів для ефективної взаємодії між співробітниками та керівництвом, що забезпечить прозорість процесів і оперативне вирішення проблем;

8) регулярний аналіз результатів впроваджених заходів для своєчасного коригування програми відповідно до нових потреб і викликів.

Реалізація цих завдань дозволить ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» забезпечити високий рівень ефективності управління персоналом, підвищити конкурентоспроможність компанії та створити умови для її сталого розвитку.

Програма реалізації заходів щодо вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Програма реалізації заходів щодо вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» у 2025 р.

Етапи програми	Підетапи програми	Відповідальні	Дати виконання
Підвищення стабільності кадрового складу	1.1. Аналіз причин плинності кадрів	HR-відділ	02.01.2025 – 31.01.2025
	1.2. Розробка заходів для зменшення плинності	HR-директор, керівники відділів	01.02.2025 – 15.02.2025
	1.3. Перегляд системи оплати праці та впровадження змін	HR-відділ, фінансовий відділ	16.02.2025 – 28.02.2025
	1.4. Розробка програми нематеріального стимулювання	HR-відділ	01.03.2025 – 15.03.2025
	1.5. Впровадження заходів для покращення умов праці	HR-відділ, адміністративний відділ	16.03.2025 – 30.04.2025
Розвиток корпоративної культури та підтримка балансу між роботою та особистим життям	2.1. Проведення соціологічного опитування для визначення рівня задоволеності працівників	HR-відділ	02.05.2025 – 15.05.2025
	2.2. Розробка політики підтримки балансу між роботою та особистим життям	HR-директор	16.05.2025 – 31.05.2025
	2.3. Впровадження гнучких графіків роботи	HR-відділ, керівники відділів	01.06.2025 – 30.06.2025
	2.4. Організація корпоративних заходів для зміцнення колективу	HR-відділ	01.07.2025 – 31.07.2025
	2.5. Розробка та впровадження програм для зниження стресу	HR-відділ, психолог	01.08.2025 – 31.08.2025
	2.6. Впровадження системи внутрішніх комунікацій	HR-відділ, IT-відділ	01.09.2025 – 30.09.2025

Джерело: авторська розробка

Дати початку реалізації кожного підетапу оптимізовано з урахуванням послідовності виконання завдань і доступності ресурсів.

Впровадження програми вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» в умовах обмежених фінансових та кадрових ресурсів є важливим завданням, що потребує ретельного планування, раціонального використання наявних ресурсів та застосування творчих підходів до вирішення проблем. Наведемо детально, як можна реалізувати цю програму, враховуючи специфічні обмеження:

Етап 1. Підвищення стабільності кадрового складу

Аналіз причин плинності кадрів

Реалізація цього підетапу не потребує значних фінансових ресурсів, але вимагає активної участі HR-відділу. Для збору інформації можна провести опитування серед працівників за допомогою онлайн-інструментів, таких як Google Forms або Microsoft Forms, що дозволить знизити витрати на організацію. Особливу увагу слід приділити таким аспектам, як задоволеність умовами праці, рівень зарплати, кар'єрні перспективи та якість комунікації з керівництвом.

Для збору даних можна організувати анонімне опитування серед співробітників через Google Forms. Питання можуть стосуватися таких аспектів, як задоволеність робочими умовами, кар'єрними перспективами та рівнем комунікації в команді. Наприклад, запитання можуть бути такими: «Чи вважаєте ви, що умови праці в компанії сприяють вашій кар'єрі?» або «Які фактори впливають на ваше бажання залишитися в компанії?».

Розробка заходів для зменшення плинності

На основі отриманих результатів необхідно визначити ключові проблеми, що впливають на плинність кадрів, та розробити недорогі, але ефективні заходи. Наприклад, створення системи регулярного зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом, впровадження менторства для нових співробітників або створення груп взаємопідтримки в колективі.

Якщо аналіз показує, що співробітники хочуть більше підтримки з боку керівництва, можна організувати регулярні зустрічі з керівниками команд. Наприклад, кожен місяць проводити «відкриті двері», на яких співробітники можуть анонімно або відкрито обговорювати проблеми і пропозиції. Це дозволить зменшити плинність і створить атмосферу підтримки.

Перегляд системи оплати праці та впровадження змін

Хоча компанія обмежена у фінансах, можна зосередитися на підвищенні прозорості оплати праці та справедливості розподілу премій. Важливо встановити чіткі критерії оцінки роботи співробітників, які б мотивували досягати високих результатів. Також можна впровадити гнучкі бонусні програми, що базуються на досягненні конкретних цілей. Якщо компанія не може значно підвищити зарплату, можна впровадити додаткові бонуси за досягнення цілей. Наприклад, бонуси за виконання операційних цілей компанії або за ініціативу в роботі. Наприклад, на основі індивідуальних показників ефективності працівників можна нараховувати премії або знижки на авіаквитки для співробітників.

Розробка програми нематеріального стимулювання

У поточній ситуації нематеріальні стимули можуть мати значний вплив. Наприклад, це може бути визнання досягнень співробітників через регулярні нагородження («Працівник місяця»), доступ до безкоштовних онлайн-курсів для підвищення кваліфікації або навіть прості слова вдячності від керівництва. Це може бути створення програми «Працівник місяця», де кожен місяць нагороджують одного працівника за високі досягнення або особисті внески у розвиток компанії. Нагорода може бути символічною, але важливим аспектом є визнання їх заслуг в очах колег. Наприклад, можна вручати сертифікати на безкоштовний доступ до онлайн-курсів або організовувати публічне нагородження на загальних зборах.

Впровадження заходів для покращення умов праці

Заходи щодо покращення умов праці можуть включати створення комфортних робочих зон із мінімальними витратами. Наприклад, оптимізація

простору в офісі, забезпечення працівників основними необхідними засобами (зручні крісла, робочі місця) або організація куточків відпочинку для коротких перерв. Можна організувати перепланування офісу для створення більш комфортних робочих місць за мінімальні витрати. Наприклад, забезпечити співробітників зручними стільцями або організувати робочі місця з відповідним освітленням. Також можна організувати зручні перерви, де співробітники зможуть відпочити в зонах відпочинку, обставлених простими меблями та зеленими рослинами.

Етап 2. Розвиток корпоративної культури та підтримка балансу між роботою та особистим життям

Проведення соціологічного опитування

Для цього можна використовувати ті ж онлайн-інструменти, які були застосовані на першому етапі. Опитування має бути спрямоване на визначення рівня задоволеності співробітників робочими умовами, корпоративною культурою та можливостями для самореалізації. Рекомендуємо визначити шляхом онлайн-опитування рівень задоволення співробітників рівнем корпоративної культури та умовами для балансу між роботою та особистим життям. Наприклад, можна запитати: «Чи зручний для вас графік роботи?» або «Чи відчуваєте ви, що компанія підтримує вас у поєднанні професійного та особистого життя?».

Розробка політики підтримки балансу між роботою та особистим життям

З урахуванням результатів опитування можна розробити політику, яка враховує реальні потреби працівників. Наприклад, це може бути впровадження можливості часткової роботи з дому (де це можливо), скорочення понаднормових годин або організація перерв для психологічного відпочинку. Враховуючи зворотний зв'язок від співробітників, можна ввести гнучкі робочі години або можливість працювати з дому (якщо робота дозволяє). Наприклад, можна організувати політику, де співробітники можуть

працювати віддалено два дні на тиждень або мати можливість регулювати свої робочі години залежно від ситуації вдома.

Впровадження гнучких графіків роботи

Це може включати зміну робочих графіків, щоб працівники могли обирати зручний час для початку та завершення роботи. Такі зміни допоможуть уникнути вигоряння та підвищать продуктивність. Для працівників, які мають обов'язки щодо догляду за дітьми чи іншими членами родини, можна ввести гнучкий графік. Наприклад, дозволити працівникам вибирати час для початку робочого дня в межах з 8:00 до 11:00, що дозволить більш ефективно планувати особисті справи й одночасно виконувати робочі завдання.

Організація корпоративних заходів

Навіть за умов обмежених фінансів можна організовувати недорогі заходи для зміцнення колективу, наприклад, тематичні зустрічі, командні ігри чи благодійні ініціативи. Важливо, щоб такі заходи сприяли об'єднанню співробітників і створенню дружньої атмосфери. Для зміцнення командної роботи можна організувати недорогі корпоративні заходи, такі як «День здоров'я», під час якого працівники можуть брати участь у спортивних активностях або майстер-класах на теми, пов'язані зі здоровим способом життя. Якщо бюджет дозволяє, можна організувати спільні обіди або невеликі вечірки на свята, що допоможе покращити внутрішні комунікації.

Розробка та впровадження програм для зниження стресу

У компанію можна залучити психолога або організувати тренінги з управління стресом. Якщо залучення зовнішніх фахівців є фінансово обтяжливим, можна запропонувати безкоштовні онлайн-курси або вебінари з цієї тематики. Якщо залучення професіоналів є обтяжливим, можна запропонувати доступ до онлайн-ресурсів, таких як відео-уроки з медитацій або управління стресом. Наприклад, можна підписати компанію на безкоштовні або недорогі онлайн-курси на платформі Udemy або Coursera

щодо управління стресом, щоб співробітники могли самостійно проходити тренінги в зручний час.

Впровадження системи внутрішніх комунікацій

Оптимізація внутрішніх комунікацій, наприклад, через створення внутрішнього корпоративного порталу чи груп у месенджерах, сприятиме кращому обміну інформацією між працівниками, що знизить рівень непорозумінь і покращить взаємодію. Організація внутрішньої платформи для комунікацій між працівниками. Якщо компанія не має бюджету для створення повноцінного порталу, можна використовувати прості месенджери (наприклад, Telegram або Slack) для оперативного обміну інформацією та оголошень. Кожен підрозділ може мати свою групу для обговорення робочих завдань і спільного вирішення проблем.

Отже, реалізація цієї програми можлива навіть за умов обмежених ресурсів, якщо акцентувати увагу на нематеріальних аспектах мотивації, залученні співробітників до активної участі в корпоративному житті та використанні доступних технологій. Важливо, щоб керівництво проявляло ініціативу та демонструвало приклад відкритості до змін, що сприятиме зміцненню лояльності працівників і підвищенню ефективності роботи авіакомпанії в цілому. Інтеграція цих заходів у повсякденну практику компанії може бути реалізована без значних фінансових витрат, якщо використовувати доступні онлайн-ресурси, організовувати заходи з урахуванням бюджету та зосереджуватися на нематеріальних аспектах стимулювання персоналу. Важливо, щоб керівництво компанії активно брало участь у процесах удосконалення та створювало атмосферу підтримки й довіри серед співробітників.

3.2. Ефективність вдосконалення управління кадровою політикою компанії

Розрахунок та прогнозування ефективності вдосконалення управління кадровою політикою компанії є критично важливими з кількох причин, адже ці процеси забезпечують не лише покращення організаційної культури та працездатності колективу, а й створюють передумови для сталого розвитку бізнесу в умовах постійних змін на ринку (рисунк 3.2).



Рисунок 3.2 – Обґрунтування необхідності прогнозування ефективності вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія СкайАп»

Джерело: авторська розробка

Отже, прогнозування ефективності дозволяє компанії оцінити, чи досягає вона поставлених цілей у кадровій політиці. Якщо не проводити розрахунки та аналіз результатів, неможливо зрозуміти, чи реально досягнуті позитивні зміни, наприклад, зменшення плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності працівників чи поліпшення результативності роботи. Без прогнозування та обчислення ефективності компанія може впроваджувати

зміни, які не призведуть до бажаного результату, що знижує витрати та ресурси на впровадження неефективних заходів.

Кожен захід, спрямований на вдосконалення кадрової політики, потребує фінансових, часових і людських ресурсів. Прогнозуючи та розраховуючи ефективність цих заходів, компанія може виявити, які з них є найбільш економічно доцільними, а які потребують перегляду. Наприклад, інвестиції в програму мотивації чи навчання працівників можуть бути значними, тому важливо передбачити, скільки часу буде потрібно для повернення вкладених коштів або яких конкретних змін слід очікувати. Якщо прогнозування покаже низьку рентабельність певного заходу, можна обрати інші, менш затратні, але не менш ефективні варіанти.

Прогнозування ефективності допомагає в стратегічному плануванні кадрової політики на довгострокову перспективу. У будь-якій організації, особливо в таких, що працюють в умовах економічної нестабільності, як авіація, важливо мати чітке уявлення про те, як кадрові рішення впливатимуть на розвиток компанії в майбутньому. Розрахунки дозволяють передбачити, як зміни в кадровій політиці, наприклад, у плані розвитку професійних навичок, зменшать кількість помилок або підвищать якість обслуговування клієнтів. Це, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей, таких як підвищення конкурентоспроможності або зростання прибутку.

Прогнозування ефективності дозволяє також краще оцінити, як конкретні кроки, направлені на покращення умов праці та мотивації співробітників, сприяють підвищенню їх залученості та продуктивності. Наприклад, можна обчислити, як зміна умов праці, впровадження гнучкого графіка роботи або збільшення можливостей для навчання сприятиме зростанню задоволеності працівників. В результаті можна точніше визначити, які заходи дадуть максимальний ефект у покращенні морального клімату і якість роботи команди.

Оцінка та прогнозування ефективності кадрової політики дозволяють мінімізувати ризики, пов'язані з персоналом. Це можуть бути такі ризики, як

висока плинність кадрів, відсутність потрібної кваліфікації у працівників, або ж низька мотивація співробітників. Наприклад, завдяки точним розрахункам можна виявити потенційні проблеми задоволеності працівників на ранніх етапах і вчасно впровадити корективи, що допоможе уникнути більш серйозних негативних наслідків у майбутньому, таких як збільшення витрат на наймання нових працівників чи скорочення ефективності роботи.

Прогнозування ефективності вдосконалення кадрової політики також сприяє покращенню внутрішньої взаємодії між різними підрозділами компанії. Наприклад, якщо аналіз вказує на те, що деякі підрозділи мають проблеми з комунікацією, можна вжити конкретних заходів для їх вирішення. Прогнозування ефективності допоможе спрогнозувати, який саме тип управлінських змін чи навчання для керівників підрозділів буде найбільш ефективним для покращення роботи між командами.

Розрахунок та прогнозування дозволяють поєднати кадрову політику з фінансовими результатами компанії. Наприклад, можна порівняти, як зміни в умовах праці та мотивації співробітників впливають на зростання доходів або зниження витрат. Це особливо важливо для компаній, які мають обмежений бюджет, оскільки дозволяє точно розрахувати, які інвестиції в персонал дадуть найбільший фінансовий ефект. Завдяки такому підходу, кадрові заходи можуть бути оптимізовані під реальні фінансові можливості компанії.

Прогнозування ефективності також дає змогу компанії адаптувати свою кадрову політику до зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Це може включати адаптацію до змін в економічній ситуації, тенденцій на ринку праці чи змін у законодавстві. Наприклад, якщо компанія планує залучити нових працівників або змінити методи роботи, прогнозування допоможе зрозуміти, які зміни будуть найефективнішими в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Отже, прогнозування та розрахунок ефективності вдосконалення управління кадровою політикою є важливими інструментами для підвищення загальної продуктивності компанії, зниження витрат та ризиків, а також забезпечення стабільного росту бізнесу. Вони дозволяють компаніям

оптимізувати використання ресурсів, уникати помилок у кадрових рішеннях та адаптуватися до змін, що відбуваються в ринковому середовищі. Враховуючи нинішні труднощі через військову агресію, такий підхід стає ще більш важливим для відновлення та стабільного розвитку компанії.

Розподіл витрат на впровадження напрямів вдосконалення кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на впровадження напрямів вдосконалення кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія СкайАп», тис. грн.

Напрями вдосконалення	Заходи	Витрати
1. Удосконалення стабільності кадрового складу		
1.1 Підвищення мотивації та зменшення плинності кадрів	Розробка та впровадження програми мотивації, включаючи бонуси та винагороди	150
1.2 Впровадження програми адаптації для нових працівників	Підготовка навчальних матеріалів, проведення адапційних сесій	80
2. Розвиток корпоративної культури та підтримка балансу між роботою та особистим життям		
2.1 Програма корпоративної культури	Проведення тренінгів і воркшопів для розвитку цінностей компанії, організація корпоративних заходів	120
2.2 Розробка і впровадження гнучких умов праці	Впровадження гнучкого графіка роботи, технології віддаленої роботи	100
3. Навчання та розвиток персоналу		
3.1 Проведення тренінгів та семінарів для персоналу	Розробка та проведення тренінгів з підвищення кваліфікації	100
3.2 Курси підвищення кваліфікації для керівників	Витрати на навчання та сертифікацію менеджерів та керівників	120
4. Оцінка ефективності та моніторинг		
4.1 Розробка системи оцінки ефективності персоналу	Впровадження інструментів для оцінки ефективності роботи співробітників	60
5. Кадрові системи та технології		
5.1 Впровадження HR-системи для автоматизації процесів управління персоналом	Купівля ліцензій на HR-систему та навчання персоналу	120
Загальний сума		750

Джерело: авторська розробка

Загалом підвищення мотивації та зменшення плинності кадрів передбачає створення програми матеріальних та нематеріальних винагород для працівників. Включатиме бонуси, премії, а також запровадження системи зворотного зв'язку та оцінки роботи, що дасть змогу підтримувати високий

рівень мотивації та зменшити плинність кадрів. Програма корпоративної культури – це організація тренінгів для співробітників, спрямованих на формування спільних цінностей і норм поведінки в колективі. Це може включати корпоративні заходи, командні будівельні тренінги або інші активності для зміцнення корпоративної культури.

Розробка гнучких умов праці включає витрати на адаптацію робочих місць для віддаленої роботи, налаштування гнучкого графіка, що дозволить працівникам комфортно поєднувати роботу та особисте життя, що важливо для утримання цінних кадрів. Навчання та розвиток персоналу – це витрати на курси підвищення кваліфікації та проведення тренінгів для персоналу, включаючи вивчення нових технологій або покращення лідерських навичок для керівників.

Оцінка ефективності персоналу є ключовим етапом для забезпечення сталого розвитку. Витрати передбачають створення системи регулярної оцінки та впровадження інструментів для моніторингу ефективності роботи співробітників. Впровадження HR-системи включає закупівлю програмного забезпечення для автоматизації кадрових процесів. Це дозволить значно знизити витрати на ручну обробку інформації, зменшити кількість помилок і забезпечити більш ефективне управління персоналом. Такий розподіл дозволяє забезпечити ефективне впровадження заходів для вдосконалення кадрової політики, що не перевищує бюджет у 750 тис. грн.

У таблиці 3.3 представлений зведений рух грошових коштів, які отримуватиме компанія після реалізації програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією ТОВ «Авіакомпанія СкайАп». Слід зазначити, що фінансування реалізації програми буде здійснюватися за рахунок банківського кредиту, який надається на 3 роки під 14% річних.

Таблиця 3.3 – Зведений звіт про рух грошових коштів в результаті впровадження напрямів вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія СкайАп», тис. грн

Період часу, роки	0	1	2	3
Кеш-баланс на початок період	0	(750)	(15)	365
Продажі після вдосконалення управління кадровою політикою PxN (P=25; N=30; 50; 70)		25x30=750	25x50=1250	25x75=1875
Постійні витрати, FC		200	200	200
Змінні витрати, VxN(V=7)		7x30=210	7x50=350	7x75=525
<i>Кеш-фло від реалізації</i>		<i>340</i>	<i>700</i>	<i>1150</i>
Надходження від продажу активів			-	-
Виплати на придбання активів			-	-
<i>Кеш-фло від інвестиційної діяльності</i>			<i>0</i>	<i>0</i>
Позиковий капітал	(750)			
Виплати в початок погашення позик		(250)	(250)	(250)
Відсотки з кредитами		(105)	(70)	(30)
<i>Кеш-фло від фінансової діяльності</i>		<i>(355)</i>	<i>(320)</i>	<i>(285)</i>
Кеш-баланс на кінець періоду	(750)	(15)	365	1230

Джерело: авторська розробка

Щоб визначити момент, коли витрати на реалізацію напрямків удосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» (тобто період окупності або Payback Period – PBP) будуть повністю покриті, слід використати відповідну економічну формулу:

$$PBP = \Pi / DACI, \quad (3.1)$$

Ця формула дає змогу точно визначити, скільки часу буде потрібно для того, щоб інвестиції в запропоновану програму почали приносити позитивний фінансовий ефект. Вона є важливим інструментом для оцінки доцільності впровадження змін і допомагає вибрати найефективнішу стратегію для забезпечення безпеки інвестицій. Розрахунок періоду окупності дозволяє зрозуміти, коли компанія зможе повернути витрачені кошти на реалізацію нововведень і почати отримувати чистий прибуток від змін. Це також дозволяє оцінити інвестиційні ризики та забезпечити правильне фінансове планування на майбутні періоди.

Визначення періоду окупності (PBP) за допомогою цієї формули дозволяє компанії ефективно планувати свої фінансові стратегії на наступні роки, прогножуючи, коли результати від вдосконалення управління кадровою політикою стануть очевидними. Крім того, цей підхід допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо подальших інвестицій і коригувань бізнес-стратегії з урахуванням змін на ринку та зовнішніх факторів, таких як політична та економічна ситуація, що є особливо важливим в умовах нестабільності.

Метод DACI (Discounted Annual Cash Inflows) або дисконтування щорічних грошових надходжень застосовується для оцінки ефективності проектів або бізнесу через приведену вартість грошових потоків. Головна ідея цього методу полягає в тому, що майбутні грошові надходження мають меншу вартість, ніж гроші, які отримані сьогодні. Це спирається на концепцію часової вартості грошей (Time Value of Money), що враховує необхідність дисконтувати гроші, отримані в різний час, для визначення їх справжньої вартості на поточний момент. Щорічні грошові потоки з урахуванням дисконтування (DACIt) обчислюються за допомогою формули, яка зазвичай включає чистий дохід проекту або бізнесу, що очікується кожного р., а також дисконтну ставку, яка відображає вартість грошей у часі. Формула виглядає таким чином:

$$\text{DACIt} = \text{CFt} / (1 + k)^t, \quad (3.2)$$

Грошові потоки (CFt) відображають суму фінансових надходжень або витрат, які компанія отримує або несе протягом певного періоду, зазвичай р.. Вони можуть включати прибуток від основної діяльності, доходи від продажу активів та інші фінансові надходження чи витрати, які виникають за період аналізу. Такі потоки вимірюються в тій валюті, яка є основною для ринку компанії (наприклад, євро, долари, гривні тощо).

Дисконтна ставка є ключовим елементом при розрахунках, оскільки вона враховує часову вартість грошей. Вона дозволяє привести майбутні доходи чи витрати до їх еквівалента в теперішньому часі, з урахуванням інфляції, ризиків, альтернативних витрат капіталу та інших економічних факторів, що можуть вплинути на потоки в майбутньому. Застосовуючи дисконтну ставку, визначається, яку частину майбутніх фінансових потоків необхідно врахувати в поточному розрахунку. Чим вищий рівень дисконтування, тим менша буде вартість майбутніх грошових потоків у теперішньому періоді:

$$CF_1 = 340 \text{ тис. грн.}$$

$$CF_2 = 700 \text{ тис. грн.}$$

$$CF_3 = 1150 \text{ тис. грн.}$$

Оцінка приведених грошових надходжень від реалізації напрямів удосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» є важливим етапом для визначення ефективності програми та її економічного результату. Цей процес включає врахування часової вартості грошей, що дає змогу здійснити дисконтування майбутніх фінансових потоків за певною ставкою, в результаті чого визначається їх поточна вартість. Завдяки такому підходу можна точно оцінити економічну вигоду проекту та спрогнозувати його рентабельність на основі очікуваних надходжень. Така оцінка слугує основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестицій, які можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності компанії та формулювання подальших стратегічних кроків для досягнення визначених цілей:

$$DACI_1 = 340 / (1 + 0,14)^1 = 298 \text{ тис. грн.}$$

$$DACI_2 = 700 / (1 + 0,14)^2 = 687 \text{ тис. грн.}$$

$$DACI_3 = 1150 / (1 + 0,14)^3 = 1147 \text{ тис. грн.}$$

Для відображення результатів розрахунку періоду окупності (Payback Period, PBP) програми впровадження напрямів удосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» можна створити таблицю. Таблиця 3.4 містить основні дані про початкові інвестиції, щорічні грошові потоки (CF), дисконтовані грошові потоки (DCF) та накопичені дисконтовані грошові потоки (Cumulative DCF), що дає змогу визначити момент, коли буде досягнута точка беззбитковості.

Таблиця 3.4 – Розрахунок періоду окупності витрат внаслідок впровадження напрямів вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія СкайАп», тис. грн.

Періоди, роки	0	1	2	3
Грошові надходження, тис. грн.		298	687	1147
Первинні інвестиції, тис. грн.	-750			
Покриття суми витрат (інвестицій), тис. грн.	-750	-452	235	1382
Термін окупності, років	x	x	1 рік 9 місяців	x

Джерело: авторська розробка

Індекс рентабельності (Profitability Index – PI) визначається як відношення суми приведених грошових надходжень до приведеної вартості витрат. Це фінансовий показник, який дозволяє оцінити ефективність інвестиційного проекту, показуючи, скільки одиниць доходу отримає компанія на кожен одиницю витрат, з урахуванням часової вартості грошей. Індекс рентабельності використовується для порівняння проектів або інвестиційних можливостей і допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності фінансування тих чи інших ініціатив:

$$PI = S(CF_t / (1 + k)^t) / Invest, \quad (3.3)$$

де CF_t – грошові надходження в період часу t ;

$Invest$ – сума інвестицій;

k – дисконтна ставка.

$$PI = (298 + 687 + 1147) / 750 = 2,8.$$

Отже, оскільки значення індексу рентабельності (PI) є більшим одиниці ($PI \geq 1$), це свідчить про те, що програма впровадження напрямів вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» є фінансово вигідною та обґрунтованою для подальшої реалізації. Індекс рентабельності вказує на те, що очікувані фінансові надходження від впровадження цієї програми перевищать витрати на її реалізацію, що забезпечує прибутковість інвестицій. Таким чином, цей показник підтверджує, що інвестиції в програму будуть окуплені, а компанія отримає позитивний економічний результат. Це означає, що програма не лише відповідає економічним вимогам, але й сприятиме покращенню фінансової стабільності та конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Зроблено висновок, що кадрова політика є важливим аспектом для стабільного функціонування авіакомпанії, зокрема – в умовах високої конкуренції та необхідності забезпечення безпеки та якості послуг. Проблеми, пов'язані з високою плинністю кадрів, відсутністю належної уваги до розвитку корпоративної культури та забезпечення балансу між роботою і особистим життям працівників, можуть серйозно вплинути на ефективність діяльності компанії. Впровадження програми вдосконалення кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» є необхідним кроком для оптимізації кадрових процесів, зниження плинності персоналу, покращення мотивації працівників і створення сприятливих умов для їх професійного розвитку. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії, покращити внутрішню атмосферу в колективі та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

Зазначено, що прогнозування та розрахунок ефективності вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» є критично важливим для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності компанії. Вдосконалення кадрової політики через стратегічне планування та інвестиції в розвиток співробітників допомагає оптимізувати витрати, зменшити плинність кадрів, підвищити мотивацію та продуктивність працівників. Зокрема, індекс рентабельності (PI) вищий або рівний одиниці ($PI \geq 1$), що підтверджує фінансову вигідність і обґрунтованість програми вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія СкайАп». Це означає, що очікувані доходи від реалізації програми перевищать витрати, що забезпечить її прибутковість та окупність.

ВИСНОВКИ

Згідно з результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що кадри є основним ресурсом, який визначає ефективність діяльності будь-якого підприємства. Саме вони забезпечують реалізацію стратегічних планів, успішне впровадження інновацій, а також підвищення конкурентоспроможності організації. Професіоналізм персоналу, рівень їх мотивації, а також здатність генерувати нові ідеї є ключовими чинниками, що забезпечують досягнення організаційних цілей. Крім того, працівники не тільки виконують повсякденні завдання, а й активно впливають на розвиток корпоративної культури та формування позитивного іміджу компанії. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу, запровадження мотиваційних програм, створення сприятливих умов праці значно підвищують продуктивність роботи та зменшують плинність кадрів. Кадрова служба відіграє важливу роль у підборі, адаптації, навчанні та мотивації співробітників, забезпечуючи відповідність трудового законодавства і інтеграцію сучасних цифрових інструментів управління. Ключовим аспектом її діяльності є кадрова політика, що визначає основні принципи, напрямки та механізми управління кадрами. У сучасних умовах кадрова політика повинна враховувати не тільки національні та корпоративні чинники, а й глобалізаційні процеси, технологічні інновації та високу конкуренцію на ринку праці. Це дозволяє формувати ефективну систему управління, здатну забезпечити стратегічний розвиток підприємства в умовах змін. Така система повинна бути гнучкою, інноваційною та адаптивною, орієнтуючись на принципи соціальної справедливості та сталого розвитку. Отже, ефективне управління кадрами є стратегічним ресурсом, який визначає здатність підприємства досягати своїх цілей, адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін та забезпечувати сталий розвиток, знаходячи оптимальний баланс між інтересами працівників і компанії.

Що стосується підприємств авіаційної галузі, то персонал є основою їх успішного функціонування, оскільки галузь характеризується високими вимогами до якості, безпеки та інноваційності. Працівники авіаційних компаній мають стратегічне значення, оскільки їх робота напряду впливає на конкурентоспроможність, ефективність операцій та здатність адаптуватися до динамічних змін на ринку. Специфіка діяльності авіаційних підприємств вимагає від персоналу високого рівня кваліфікації, професійної підготовки, швидкості прийняття рішень та здатності дотримуватись суворих міжнародних стандартів. Постійне навчання, сертифікація та підвищення рівня безпеки є обов'язковими складовими роботи в цій галузі. Управління персоналом в авіаційній сфері має на меті не лише забезпечення ефективної командної роботи, але й розвиток корпоративної культури, запровадження ефективної кадрової політики, яка враховує мотивацію працівників, підтримку їх здоров'я та адаптацію до нових технологічних викликів. Враховуючи великий вплив персоналу на репутацію, ефективність та безпеку підприємства, кадрова політика авіаційних компаній повинна бути гнучкою, спрямованою на постійне підвищення кваліфікації, створення комфортних умов праці, збереження кадрового резерву та впровадження інноваційних рішень. Високий рівень управління людськими ресурсами в авіаційній галузі є безпосередньо пов'язаний з досягненням високих стандартів безпеки, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств цієї галузі.

Згідно з дослідженням, SkyUp Airlines, приватна авіакомпанія, заснована родиною Альба у 2017 р., завоювала популярність на українському ринку завдяки орієнтації на потреби пасажирів, доступним цінам та різноманітним напрямкам діяльності. Компанія активно займається як регулярними, так і чартерними рейсами, пропонуючи лоукост-перевезення. Використання сучасних технологій, а також підтримка благодійних ініціатив, зокрема під час військового конфлікту в Україні, коли компанія здійснювала евакуаційні рейси та перевозила гуманітарні вантажі, підвищили її авторитет і довіру серед громадськості. Фінансові результати SkyUp за період 2021-2023 рр.

продemonстрували суттєві коливання, що пов'язані з різними зовнішніми та внутрішніми кризами, зокрема пандемією COVID-19 і війною в Україні. У 2022 р. компанія зазнала значного зниження доходів, викликаного падінням попиту та підвищенням собівартості. Однак у 2023 р. відбулося часткове відновлення, що свідчить про здатність компанії адаптувати свою бізнес-модель до нових умов. Зниження витрат на виробництво, а також зростання інших операційних доходів сприяли покращенню фінансових результатів. Крім того, SkyUp продовжила підтримку української економіки через свої гуманітарні ініціативи, що підтверджує її соціальну відповідальність. Незважаючи на складні економічні виклики, компанія продемонструвала високу стійкість, ефективну адаптацію до змін і важливий внесок у підтримку національної єдності, що підвищує її репутацію на міжнародній арені.

Що стосується кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія СкайАп», то вона демонструє високу адаптивність до змін і орієнтованість на довгостроковий розвиток. В умовах інтенсивної конкуренції на авіаційному ринку компанія зосереджується на залученні та утриманні висококваліфікованих кадрів, здатних ефективно працювати в умовах технологічних та економічних трансформацій. У 2022 р. компанія зіткнулася з певними труднощами, що призвели до збільшення плинності кадрів і зниження набору персоналу. Проте вже в 2023 р. спостерігається позитивна динаміка: зростання кількості нових співробітників, зменшення рівня звільнень і стабілізація коефіцієнтів обороту персоналу. Ефективна кадрова політика компанії включає не лише процеси набору, адаптації та навчання, але й спрямована на мотивацію працівників, розвиток лідерських якостей і підтримку корпоративної культури. Завдяки таким підходам SkyUp забезпечує високу продуктивність роботи персоналу, що є основою стабільної діяльності компанії та її конкурентної переваги. Особлива увага до професійного розвитку співробітників, включаючи інтеграцію новітніх навчальних програм, дозволяє авіакомпанії відповідати високим стандартам безпеки та якості обслуговування. Отже, кадрова політика «СкайАп» є важливим фактором досягнення стратегічних цілей компанії,

забезпечуючи її гнучкість, конкурентоспроможність і здатність до сталого зростання в динамічному середовищі авіаційного ринку.

Зазначено, що кадрова політика є стратегічно важливим елементом для успішної діяльності авіакомпанії, оскільки безпека польотів і якість обслуговування залежать від висококваліфікованого та мотивованого персоналу. Виявлені недоліки в управлінні персоналом, такі як висока плинність кадрів, відсутність розвитку корпоративної культури та неакцентованість на підтримці балансу між роботою і особистим життям, створюють додаткові витрати і знижують ефективність роботи компанії. Стабільність кадрового складу є необхідною для забезпечення безперервності операцій, а також для збереження досвіду та знань в компанії. У той же час, розвитку корпоративної культури слід приділяти більше уваги, оскільки вона сприяє підвищенню лояльності працівників, формуванню позитивного іміджу компанії та покращенню внутрішнього клімату. Реалізація програми вдосконалення кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» є необхідним кроком для вирішення існуючих проблем та створення сприятливих умов для розвитку персоналу. Програма спрямована на зниження плинності кадрів, поліпшення умов праці, підвищення мотивації персоналу та розробку ефективної системи внутрішніх комунікацій. Важливими етапами програми є оптимізація процесів підбору та адаптації персоналу, розвиток професійних компетенцій працівників, а також підтримка балансу між роботою та особистим життям через впровадження гнучких графіків і програм психологічної підтримки. Це дозволить не лише покращити внутрішню атмосферу в колективі, але й збільшити ефективність роботи компанії, що в свою чергу позитивно вплине на якість послуг та конкурентоспроможність ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» на ринку.

Зроблено висновок, що прогнозування та розрахунок ефективності вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку бізнесу. Оскільки кадрова політика є основою для формування організаційної культури та

мотивації співробітників, її вдосконалення дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу, зменшити плинність кадрів та сприяти зростанню продуктивності. Прогнозування ефективності дозволяє компанії оцінити, які заходи вимагають найбільших витрат і зусиль, а які дають найкращий фінансовий результат, що є важливим для оптимізації витрат у складних економічних умовах. Розрахунки, що проводяться на основі даних про витрати та очікувані результати, дають змогу точно визначити період окупності інвестицій і оцінити доцільність впровадження тих чи інших змін. Врахування таких факторів, як адаптація робочих місць для віддаленої роботи, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження системи оцінки ефективності, дозволяє створити збалансовану кадрову стратегію, яка одночасно враховує потреби бізнесу та потреби співробітників. Крім того, прогнозування ефективності дозволяє уникнути помилок у кадрових рішеннях та сприяє мінімізації ризиків, таких як відсутність кваліфікації у працівників чи низька мотивація. Врахування змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні коливання чи зміни на ринку праці, допомагає оперативно коригувати кадрову політику, адаптуючи її до нових реалій. Таким чином, прогнозування та розрахунок ефективності не лише підвищують внутрішню ефективність компанії, але й дозволяють забезпечити її стабільне зростання та адаптацію до мінливих ринкових умов. Значення індексу рентабельності ($PI \geq 1$) свідчить про фінансову вигідність програми вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія СкайАп». Програма є рекомендованою для реалізації, оскільки очікувані фінансові надходження перевищать витрати на її впровадження. Це забезпечує позитивний економічний результат і підтверджує, що інвестиції в програму будуть окуплені, сприяючи покращенню фінансової стабільності та конкурентоспроможності компанії в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипцева О.Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 22. Ч. 1. С. 77-80.
2. Баган Я.Й. Використання зарубіжного досвіду як умова вдосконалення адміністративно-правового забезпечення функціонування авіаційного транспорту в Україні. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2017. № 6. Том 4. С. 203-207.
3. Безсмертна В.В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання. 2021. URL: http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_8_3.pdf.
4. Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центральноукраїнський науковий журнал*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97-105.
5. Білорус Т.В., Гонзель А.А. Обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг: методичний підхід. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjxnrnO0KiCAxX1FBAIHfyGCo4QFnoECAoQAAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.economy.nayka.com.ua%2Fpdf%2F12_2020%2F115.pdf&usg=AOvVaw0ivYpQOF-1-82OPZy72nPB&opi=89978449 (дата звернення: 01.12.2024).
6. Білявський В.М., Шуліковська К.В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації. Серія: Економіка та управління підприємствами*. 2022. Вип. 25. С. 33-40.
7. Борщ В. І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Вип. 3(37). С. 36-44.

8. Бугас В.В., Корічко М.Р. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2021. № 2(8). С. 48-54.
9. Васюта В.Б., Труханова А.В. Управління кадровим потенціалом аграрного підприємства. Розвиток агропродовольчого ринку в умовах глобалізації економіки: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 31 бер. 2020 р.). Полтава: ПДАА, 2020. С. 76-81.
10. Водянка Л.Д., Ратушняк Д.В., Лусте О.О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 403-409.
11. Волківська А.М., Осовська Г.В., Аксьонова О.В., Вишнівська Т.О., Серт І.В. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51_(дата звернення: 02.12.2024).
12. Гавриленко В.О., Гавриленко Я.В. Підходи до оцінювання якісного складу персоналу підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2020. Вип. 59. С. 98-108.
13. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
14. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки: ел. наук. фах. вид.* 2017. Випуск 17. С. 556-561.
15. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип 35. С. 1-6.
16. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
17. Гуменюк А.В. Формування стратегії управління персоналом підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6(34). URL:

<http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/12189> (дата звернення: 24.07.2024).

18. Гурман О.М., Церклевич В.С. Інвестування в розвиток особистості як найцінніший актив довгострокової конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5-6(84). С. 73-82.

19. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Олішевська А.В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. Вип. 1. С. 223-229.

20. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.

21. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11-17.

22. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88-92.

23. Драган О.І., Тертична Л.І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 46. С. 45-50.

24. Євтушенко В.А., Кудінова М.М., Лазарева К.О. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 3(08). С. 158-164.

25. Захарчин Г.М. Комунікаційна складова у системі управління персоналом. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 88. С. 79-83.

26. Зачосова Н.В., Замогильна А.В. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2999/2919> (дата звернення: 02.12.2024).

27. Лещенко В.А., Півовар Д.А. Соціальний захист працівників авіаційної галузі: міжнародний досвід. Український дослідницький простір в умовах війни: адаптація й перезавантаження технічних і юридичних наук. Харків-Рига. 2022. С. 134-135.

28. Ліганенко І.В., Стойнова М.Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2022. № 34. С. 63-67.

29. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Трактуювання, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 6. Т. 1. С. 178-183.

30. Матвєєва Н.М., Базецька Г.І., Славута О.І. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335> (дата звернення: 03.12.2024).

31. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2605> (дата звернення: 02.12.2024).

32. Момот О., Шведа Н. Сутність кадрової політики сучасного підприємства. *Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій»*, Тернопіль, 2018. С. 317-318.

33. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672> (дата звернення: 02.12.2024).

34. Приймак В. Управління знаннями. К.: Київський національний університет імені Т. Шевченка, 2019. 240 с.

35. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського. 2017. С. 89-96.

36. Равлик Р.В., Поліщук Б.О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. № 14. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-05/2024-14-04-05> (дата звернення: 03.12.2024).

37. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9732> (дата звернення: 01.12.2024).

38. Смирнова І.І., Сімаков К.І. Концептуальні засади розвитку та оцінювання персоналу промислового підприємства на принципах соціальної відповідальності в умовах модернізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1(59). С. 130-136.

39. Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *ECONOMICS: time realities*. 2022. № 6(64). С. 40-46.

40. Сорока Л.М. Сутність кадрової політики та її види. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій, Чернігів, 2022. С. 15-18.

41. Спіцина А.Є. Механізм реалізації адаптивного управління персоналом транспортної галузі. *Economics Bulletin*. 2022. № 3. С. 156-169.

42. Тимошенко В.Б. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2523/2441> (дата звернення: 02.12.2024).

43. ТОВ «Авіакомпанія Скайап». CLARITY-PROJECT. URL: <https://clarity-project.info/edr/41403314/yearly-finances> (дата звернення: 06.12.2024).

44. ТОВ «Авіакомпанія Скайап». YOUCONTROL. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41403314/ (дата звернення: 06.12.2024).

45. ТОВ «Авіакомпанія Скайап». Офіційний сайт. URL: <https://skyup.aero/uk/about> (дата звернення: 06.12.2024).

46. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149-151.

47. Швед В.В., Прибега Н.О. Теоретико-методологічні засади інтелектуальної системи кадрового менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 74. С. 151-156.

48. Щокіна Є.Ю., Черна І.І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 343-346.

49. Юрченко Г.М. Забезпечення ефективності управління персоналом на соціальних підприємствах: дис. докт. філософії. Львів, 2023. 203 с.

50. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 191-198.

ДОДАТКИ

Додаток А – Збірник матеріалів XII Міжнародної науково-практичної конференції. «Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем» (ЦНТУ, м. Кропивницький, 2024 рік)



Центрально-український
національний технічний
університет
Central Ukrainian
National Technical
University



Економічний
факультет
Faculty
of Economics



Кафедра
аудиту, обліку
та оподаткування
Audit, Accounting
And Taxation
Department

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Центральноукраїнський національний технічний університет (ЦНТУ)
Економічний факультет

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
Central Ukrainian National Technical University (CNTU)
Faculty of Economics

**РОЗВИТОК ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ
В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

Матеріали

XII Міжнародної науково-практичної конференції
5 грудня 2024 року

**DEVELOPMENT OF ACCOUNTING, AUDIT, AND TAXATION
IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE TRANSFORMATION
OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS**

Thesis

XIIth International Scientific and Practical Conference
December 5, 2024



Кропивницький – 2024
Kropyvnytskyi – 2024

Лебедик Петро

Роль обліково-аналітичного забезпечення у визначенні залежності продажів підприємства від охоплюючих рекламних кампаній 154

Лисенко Алла, Москаленко Василь

Впливний капітал підприємств сільського, лісового та рибного господарства України як об'єкт управління 156

Лобас Дмитро, Ткаль Ярміла

Щодо обліку розрахунків з покупцями та замовниками 159

Магонєць Олена, Бовдар Альона

Оцінка ефективності використання основних засобів у контексті сучасного управління підприємством 161

Магонєць Олена, Шіскун Ірина

Моделі оплати праці медичного персоналу на основі принципу R4P 164

Магонєць Олена, Цурик Ольга

Сучасні методи обліку розрахунків з постачальниками та їх інтеграція в систему управління підприємством 167

Марчук Ульяна, Свинчук Анна

Особливості формування консолідованої фінансової звітності підприємствами України 169

Марчук Ульяна, Ярославець Марін

Цифрові технології в формуванні облікової та звітної інформації 172

Мельник Тетяна

Запровадження компласе-контролю українськими страховиками 175

Мельникова Марина

Щодо використання інформаційних технологій в моделі промислового симбіозу 176

Мельник Марина

Удосконалення методів оцінки інвестиційної привабливості підприємства 178

Мірошниченко Інга, Коваленко Маргарита

Роль компласе-менеджменту у кадровій політиці підприємства авіаційної галузі 181

Мочеброда Оксана

Цільове використання бюджетних коштів з урахуванням висновку судової товарознавчої експертизи 183

Муравський Василь

Перспективні технологічні дослідження у сфері обліку в умовах п'ятої промислової революції 185

4. Сидоров ЛП. Удосконалення методики оцінки інвестиційної привабливості молокопереробних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 14. С. 27-32.

УДК 338:656.758

Мірошниченко Інга

кандидат економічних наук

доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності

Коваленко Маргарита

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Українська державна льотна академія

м. Кропивницький, Україна

РОЛЬ КОМПЛАСНС-МЕНЕДЖМЕНТУ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

Сучасна авіаційна галузь є однією з найбільш динамічних і складних сфер економіки, яка вимагає високого рівня відповідності міжнародним стандартам, нормативним актам і етичним принципам. У цьому контексті роль компласне-менеджменту стає невід'ємною частиною ефективного управління підприємствами авіаційної галузі, особливо у сфері кадрової політики, яка є базисом для забезпечення безперервної, прозорої та безпечної діяльності підприємства.

Компласне-менеджмент – є процесом управління та контролю, що дозволяє виявляти, попереджати та усувати різноманітні ризики, які пов'язані з порушенням вимог законодавства, стандартів, регламентів тощо [1].

Висока відповідальність, покладена на працівників авіаційної галузі, зокрема пілотів, інженерів, обслуговуючий персонал та адміністрацію, вимагає від підприємств створення ефективної системи управління ризиками.

У сучасних умовах зростаючої конкуренції та жорстких регуляторних вимог компласне-менеджмент інтегрується з кадровою політикою, створюючи синергію, яка дозволяє підприємству підвищувати свою репутацію, знижувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток. Це підкреслює актуальність дослідження ролі компласне-менеджменту у формуванні та реалізації кадрової політики авіаційних підприємств.

Синергія між компласне-менеджментом і кадровою політикою дозволяє авіаційним підприємствам:

- забезпечувати дотримання міжнародних стандартів безпеки та трудового законодавства;
- формувати культуру етичної поведінки, прозорості й відповідальності;
- мінімізувати ризики, пов'язані з професійною діяльністю персоналу та правовими наслідками;
- підвищувати репутацію та довіру з боку регуляторів, клієнтів і партнерів.

Компласне-менеджмент і кадрова політика на підприємстві авіаційної

галузі є взаємопов'язаними елементами, що повинні діяти синхронно, з метою створення ефективної, законної та етичної системи управління персоналом, забезпечуючи дотримання нормативних, правових та етичних вимог, а саме забезпечувати:

По-перше, дотримання трудового законодавства:

- впровадження процедур, що відповідають нормам національного та міжнародного трудового права (наприклад, робочий час, оплата праці, умови праці);
- регулярний моніторинг відповідності кадрових практик законодавчим змінам.

По-друге, протидію дискримінації та забезпечення рівних можливостей:

- розробка політик щодо запобігання дискримінації за ознаками статі, раси, віку чи інших характеристик;
- впровадження механізмів для моніторингу та вирішення скарг працівників.

По-третьє, запобігання корупції та конфлікту інтересів:

- розробка кодексів етики, які регламентують взаємодію працівників з третіми сторонами;
- забезпечення прозорості процесів найму, оцінки та просування працівників.

По-четверте, підтримку прозорості та етики:

- навчання персоналу стандартам етичної поведінки та корпоративної культури;
- контроль за виконанням працівниками внутрішніх політик і правил.

Отже, комплаєнс-менеджмент стає інструментом не лише для забезпечення законності дій, але й для формування корпоративної культури, орієнтованої на безпеку, прозорість і етичність [2].

Кадрова політика підприємства авіаційної галузі охоплює широкий спектр питань, включаючи підбір, навчання, мотивацію та розвиток персоналу, а також дотримання трудового законодавства та професійних стандартів. Спосіб чергою, комплаєнс-менеджмент спрямований на моніторинг і забезпечення відповідності всіх цих процесів внутрішнім і зовнішнім регуляторним вимогам, включаючи міжнародні норми.

Таким чином, комплаєнс-менеджмент та кадрова політика доповнюють один одного, створюючи систему управління, що гарантує відповідність підприємства стандартам авіаційної галузі. Їх інтеграція сприяє формуванню надійної, професійної та етичної команди, яка забезпечує стабільність і безпеку роботи підприємства в умовах зростаючої конкуренції та швидких змін у галузі.

Література:

1. Бортнікова М.Г., Стасюк Н.Р., Малиновська Ю.Б. Формування прикладного інструментарію комплексу на вітчизняних підприємствах. *Методологія та підприємництва в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 11-17.
2. Іванов В.Б. Впровадження системи комплаєнс у підприємствах транспорту та

Додаток Б – Матеріали публікації в онлайн-джерелі: Scientific Center of Innovative Researches: Financial, management and tax accounting: from theory to practice.

4th International conference on economics, accounting and finance (ICEAF)
DOI: 10.36690/ICEAF-2024 ISBN 978-9916-9927-8-4 (pdf)

FINANCIAL STRATEGIES FOR ACCELERATING DIGITAL TRANSFORMATION IN UKRAINE'S AVIATION INDUSTRY

Zinaida Zhyvko¹, Volodymyr Panchenko,² Margarita Kovalenko³

¹Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the department of aviation management, Flight Academy of National Aviation University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>

²Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the department of aviation management, Flight Academy of National Aviation University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4927-0330>

³Master degree student, department of aviation management, Flight Academy of National Aviation University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Abstract. The Ukraine's aviation industry is in a critical phase of digital transformation, yet it lags behind European counterparts due to financial limitations. Underfunding is a significant barrier, hindering investments in cutting-edge technologies, workforce development, and cybersecurity. Addressing these financial gaps through strategic investments is crucial to bolstering IT project management and improving the sector's global competitiveness.

Despite a 20% increase in IT investments from 2019 to 2022, Ukraine's aviation industry still falls short compared to Europe, where IT investments increased by 35% to 50%. This disparity is largely attributed to a lack of substantial public and private funding, limited government support, and political-economic instability in Ukraine. European countries like Germany, France, and the UK have strong public-private partnerships and access to EU-level funding, allowing them to prioritize digital infrastructure, including 5G networks and cloud-based systems.

Automation plays a key role in reducing operational costs and improving efficiency in aviation. Although Ukraine has made some progress in digitalizing booking systems, broader automation—such as air traffic control and predictive maintenance—requires further financial support. European airlines have leveraged AI and machine learning to optimize fuel consumption and streamline operations, resulting in substantial cost savings. Without increased financial investments in automation technologies, Ukraine will

remain reliant on inefficient manual processes.

Cybersecurity is increasingly crucial in the aviation sector, with financial investments playing a critical role in developing robust defenses against cyber threats. European countries have made significant strides in establishing cybersecurity frameworks supported by regulations such as GDPR and the EU Cybersecurity Act. Ukraine, on the other hand, faces budget constraints that limit the implementation of advanced security measures like encryption and AI-based detection. Increasing funding for cybersecurity infrastructure is essential to reducing vulnerabilities in the aviation industry.

AI and big data have transformative potential in the aviation sector, allowing for predictive maintenance, flight route optimization, and enhanced passenger experiences. European airlines have successfully integrated these technologies, but Ukraine lags behind due to insufficient R&D funding. Addressing this gap requires increased investments in research and infrastructure, which will help the country advance its technological capabilities and compete more effectively on a global scale.

A skilled workforce is crucial for effective IT project management in aviation. However, Ukraine faces a shortage of talent, partly due to insufficient investment in specialized training programs for aviation IT. In contrast, European countries have invested in academic programs and vocational training that cater to the industry's needs, creating a steady

pipeline of skilled professionals. Increased financial support for education and training, alongside efforts to counter brain drain, is essential for building a workforce capable of driving digital transformation in Ukraine's aviation sector.

The Ukrainian aviation industry faces substantial financial challenges, particularly in the areas of funding, automation, cybersecurity, R&D, and workforce development. These challenges have slowed the pace of digital transformation, limiting the sector's ability to compete with European counterparts. However, there are significant

opportunities for growth through increased investments and the development of public-private partnerships. To accelerate digital transformation, Ukraine must adopt a financial strategy that focuses on addressing underinvestment, enhancing funding for critical IT projects, and developing financial support mechanisms for workforce training. By implementing these financial strategies, Ukraine's aviation industry can move closer to European standards, enhancing its global competitiveness and ensuring sustainable growth.

Keywords: financial challenges in digital transformation; investment disparities and their impact; financial impact on automation; cybersecurity investments; R&D investments in AI and Big Data; financial investments in workforce development.

References:

1. Zhyvko Z.B. Systemnyi pidkhid do upravlianskoho protsesu pidpriemstva: informatsiini tekhnolohii ta vzaiemodiiia pidsystem bezpeky [A systematic approach to the management process of the enterprise: information technologies and interaction of security subsystems]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav. Seriia ekonomichna: zbirnyk naukovykh prats / hol.red. M.M.Tsymbaliuk. Vyp. 1. Lviv: LvDUVS, 2013. S.230-237.*
2. Jakub Olchowski Digital Ukraine – the idea of modernizing the state. IES Commentaries. Instytut Europy Środkowej. <https://ies.lublin.pl/en/comments/digital-ukraine-the-idea-of-modernizing-the-state/>

Додаток В – Збірник матеріалів науково-практичної конференції
«Стабілізація регіональної економіки: реалії та перспективи на майбутнє» (м.
Запоріжжя, 2024 рік, видавництво "Молодий вчений")

МАТЕРІАЛИ
II НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

**«СТАБІЛІЗАЦІЯ
РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ:
РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ НА МАЙБУТНЄ»**

(20-21 грудня 2024 р.)

Запоріжжя
2024

ЗМІСТ

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Гусенко О.С., Ліжанкова О.В. ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ В УКРАЇНІ В РАМКАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ	7
Поварозник М.Ю. ОФШОРИЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ БНП ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО СЕКТОРУ	12
Шиленицький П.І., Петрова І.П. ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	16

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Кяпюк О.І. СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	20
Макух Т.О., Жакун Д.Ф. АКТИВИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ.....	25
Петрашук М.В. ПРОБЛЕМИ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛІСОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	28
Iryna Svyshchuk CREATIVE INDUSTRIES AS A DRIVER OF STABILIZATION OF THE REGIONAL ECONOMY	31

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Гаврилюк І.О., Батченко Л.В. ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК КРИТЕРІЙ ЕКОНОМІЧНОГО СТРАТЕГУВАННЯ РЕСТОРАННОГО ЗАКЛАДУ	35
--	----

Кобеля-Знір М.Я., Знір Ю.В. ГРАНТОВА ПІДТРИМКА ДЛЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ.....	39
Коваленко М.А. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В АВІАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ	44
Чернявський І.Ю. АКТИВІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИСМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	49

ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Зусь Р.С. ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА	53
Зусь Р.С. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИСМСТВ: ЕКОНОМІЧНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ	56
Чернишова Т.В., Безклуба О.В. РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ ІННОВАЦІЙНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ.....	60
Попомарьова М.А., Цибань А.О. ОСОБЛИВОСТІ БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ	65

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Осташко Н.С. РОЛЬ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАРАХУВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	70
---	----

Коваленко М.А.

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,

Науковий керівник: Мірошниченко І.С.

кандидат економічних наук,

Українська державна льотна академія

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В АВІАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ

Актуальність дослідження напрямів вдосконалення управління кадровою політикою підприємства, зокрема – українських авіакомпаній в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну, зумовлена низкою важливих факторів, які впливають на ефективність та стійкість авіаційних компаній. Повномасштабне вторгнення створило численні виклики для підприємств, зокрема – для авіакомпаній, що вимагає від них швидкої адаптації до нових умов. В умовах війни спостерігаються зміни не лише в економічній ситуації, але й у кадрових потребах, що потребує вдосконалення управлінських підходів. Наприклад, значна кількість авіакомпаній через заборону цивільних польотів в Україні перенесла свою діяльність в інші країни, тому виникла значна потреба у пошуку та навчанні персоналу, адже певна частина персоналу була мобілізована або змушена змінити місце роботи, що підвищує важливість гнучкої та адаптивної кадрової політики.

Значення персоналу в авіаційній галузі обумовлене складністю її технологічних процесів, високим рівнем відповідальності за безпеку пасажирів і вантажів, а також необхідністю дотримання міжнародних стандартів та регуляцій. Служимим є твердження Спіціної А.Є., що «Ефективність організації транспортного процесу і управління ним і, в кінцевому рахунку, подальший розвиток транспорту значною мірою визначається підготовкою та наявністю висококваліфікованих кадрів, які своєчасно вмотивовані на якісну працю» [1, с. 157].

Значення персоналу проявляється у різних аспектах діяльності авіаційних підприємств, зокрема – у забезпеченні операційної стабільності, підтриманні високого рівня обслуговування клієнтів, управлінні ризиками та впровадженні інноваційних рішень.

Працівники, які безпосередньо займаються технічним обслуговуванням авіатехніки, управлінням польотами чи наданням сервісних послуг, є критично важливими для збереження репутації компанії та виконання її стратегічних цілей. Крім того, персонал у цій галузі формує корпоративну культуру, яка впливає на довіру клієнтів, партнерів і регуляторних органів. Таким чином, ефективне управління персоналом в авіаційній галузі є не лише умовою її стабільної роботи, а й стратегічною перевагою у конкурентній боротьбі.

Персонал підприємств авіаційної галузі значно відрізняється від персоналу інших галузей за наступними ключовими характеристиками (рис. 1).



Рис. 1. Відмінності персоналу підприємств авіаційної галузі

Джерело: побудовано автором за даними [2; 3]

Також, на нашу думку, на підприємствах авіаційної галузі надзвичайно важливе значення має спеціалізована освіта і сертифікація персоналу, особливо для технічних спеціалістів, пілотів, диспетчерів та обслуговуючого персоналу. Вони повинні відповідати міжнародним стандартам і вимогам безпеки, регулярно проходити атестацію та тренування. Це відрізняє їх від працівників інших

галузей, де специфіка освіти та сертифікації може бути менш суворого або залежати від менш регульованих стандартів.

Основне завдання кадрової політики підприємств авіаційної галузі полягає в забезпеченні висококваліфікованого, професійного та вмотивованого персоналу, який здатен ефективно виконувати складні та відповідальні завдання. Оскільки робота в авіаційній сфері передбачає постійну взаємодію між пілотами, технічними спеціалістами, диспетчерами, обслуговуючим персоналом і керівниками, особлива увага в кадровій політиці приділяється розвитку командної роботи, забезпеченню постійного навчання та сертифікації персоналу, а також контролю за виконанням стандартів безпеки. Важливим аспектом є її організація системи професійного навчання, підвищення кваліфікації та адаптації нових працівників, що дозволяє зберігати високу оперативність і безперервність процесів на підприємствах.

Враховуючи високий рівень стресу, відповідальності та інтенсивності роботи, кадрові політика в авіаційних компаніях також повинна включати в себе стратегії з мотивації та підтримки фізичного і психічного здоров'я персоналу. Створення комфортних умов для роботи, правильне розподілення навантаження, соціальні програми для співробітників є важливими складовими кадрової політики, оскільки допомагають знизити рівень вигорання, покращити ефективність роботи та задоволення працівників.

Значення кадрової політики в авіаційній галузі також полягає в забезпеченні сталого розвитку організації через формування та розвиток кадрового резерву, створення сприятливих умов для кар'єрного зростання, а також у постійній адаптації до змін у зовнішньому середовищі, таких як нові технології, зміни в законодавстві, вимоги до безпеки та екології. Важливим є також управління змінами в організаційній культурі, зокрема – в умовах цифровізації, автоматизації та впровадження нових моделей управління [4, с. 134].

Управління людськими ресурсами в авіаційній галузі є ключовим фактором забезпечення високих стандартів безпеки, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Основні особливості управління кадровою політикою в авіаційній галузі наведено в табл. 1.

Таблиця 1
Особливості управління кадровою політикою в авіаційній галузі

Особливості	Характеристика
Високі вимоги до кваліфікації та сертифікації персоналу	Працівники авіаційної галузі повинні мати спеціалізовану освіту та відповідні сертифікати, що підтверджують їх здатність виконувати складні завдання, пов'язані з безпекою та технічним обслуговуванням авіаційної техніки. Це стосується не лише пілотів, а й технічних спеціалістів, диспетчерів, обслуговуючого персоналу. Кадрова політика повинна забезпечувати наявність системи сертифікації та атестації для всіх категорій працівників, а також організовувати регулярні тренінги та перепідготовку
Безпека як пріоритет	Оскільки помилки в управлінні персоналом можуть призвести до серйозних наслідків, безпека є основним пріоритетом кадрової політики авіаційних підприємств. Це вимагає чіткого контролю за дотриманням усіх стандартів безпеки, ретельного відбору персоналу та постійного моніторингу їх діяльності. Потрібно забезпечувати безперервне навчання та проведення тренувань для підтримки високих стандартів безпеки
Організація ефективної командної роботи	В авіаційній галузі персонал працює в умовах високого стресу і постійної необхідності координації між різними спеціалістами. Кадрова політика має сприяти розвитку командної роботи, чіткому розподілу обов'язків і забезпеченню ефективної комунікації. Особливо важливим є управління командами на лінії – пілотами, диспетчерами, технічними спеціалістами – для безперебійної роботи підприємства
Гнучкість та адаптація до змін	Авіаційна галузь постійно стикається з новими технологіями, регуляціями та викликами, такими як зміни в законодавстві, вимоги до екології або нові стандарти безпеки. Кадрова політика повинна бути гнучкою, щоб адаптуватися до цих змін, забезпечуючи працівникам необхідні знання та навички для ефективної роботи в нових умовах
Мотивація та підтримка персоналу	Оскільки робота в авіаційній галузі часто пов'язана з великим стресом та великим навантаженням, важливо створити систему мотивації, що включає не лише фінансові стимули, але й соціальні програми, підтримку здоров'я працівників, можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку. Кадрова політика повинна також сприяти створенню стабільного робочого середовища, що дозволяє мінімізувати вигорання та підвищити рівень задоволення роботою
Інтеграція нових технологій і процесів	Авіаційна галузь активно впроваджує нові технології, зокрема в управлінні авіатехнікою, автоматизації процесів, моніторингу безпеки польотів тощо. Кадрова політика повинна підтримувати процеси впровадження нових технологій, забезпечуючи навчання персоналу та адаптацію до нових інструментів та підходів

Джерело: сформовано автором за даними [5; 1]

48 | II науково-практична конференція

Таким чином, управління кадровою політикою в авіаційній галузі вимагає комплексного підходу, де кожен елемент – від навчання та сертифікації до мотивації і розвитку – має бути спрямований на забезпечення високих стандартів безпеки, ефективності та конкурентоспроможності підприємства. З урахуванням вищесказаного зроблено висновок, що управління кадровою політикою в авіаційній галузі має свої особливості, що обумовлені високими вимогами до кваліфікації, безпеки, ефективності роботи та адаптації до швидких змін. Персонал підприємств авіаційної галузі працює в умовах, де безпека пасажирів, а також технічна справність авіаційної техніки, є першочерговими завданнями. Це створює специфічні вимоги до кадрової політики, яка повинна враховувати як професіоналізм працівників, так і забезпечення постійного навчання та сертифікації.

Список використаних джерел:

1. Спіцина А.С. Механізм реалізації адаптивного управління персоналом транспортної галузі. *Economics Bulletin*. 2022. № 3. С. 156–169.
2. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.
3. Дзеджула В.В., Спіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
4. Лещенко В.А., Пивовар Д.А. Соціальний захист працівників авіаційної галузі: міжнародний досвід. *Український дослідницький простір в умовах війни: адаптація й перезавантаження технічних і юридичних наук*. Харків-Рига. 2022. С. 134–135.
5. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109–113.

Додаток Г – Фінансова звітність ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» за 2021 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	411.00	321 729.00
первісна вартість	1001	636.00	328 499.00
накопичена амортизація	1002	225.00	6 770.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 455.00	11 202.00
Основні засоби	1010	70 678.00	67 411.00
первісна вартість	1011	91 608.00	103 684.00
знос	1012	20 930.00	36 273.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	11 000.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	602.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	76 544.00	411 944.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	170 635.00	214 391.00
Виробничі запаси	1101	170 635.00	214 389.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	2.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	807 912.00	610 407.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	32 382.00	54 076.00
з бюджетом	1135	12 087.00	22 760.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	236.00	298.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	101 546.00	209 793.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	12 000.00	12 000.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	110 465.00	25 349.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	110 465.00	25 349.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	2 612.00	9 694.00
Усього за розділом II	1195	1 249 875.00	1 158 768.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 326 419.00	1 570 712.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	260 181.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-526.00	19 894.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	474.00	281 075.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	57 275.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	699.00	1 112.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	699.00	58 387.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	113 098.00	54 556.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	15 127.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
товари, роботи, послуги	1615	532 576.00	295 160.00
розрахунками з бюджетом	1620	27 009.00	5 467.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	1 333.00
розрахунками зі страхування	1625	3 027.00	3 974.00
розрахунками з оплати праці	1630	6 281.00	17 439.00
за одержаними авансами	1635	360 638.00	350 350.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	21 990.00	56 420.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	245 500.00	447 884.00
Усього за розділом III	1695	1 325 246.00	1 231 250.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 326 419.00	1 570 712.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього р., тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 695 036.00	4 054 983.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 417 225.00	4 050 993.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	277 811.00	3 990.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	93 783.00	404 584.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	194 684.00	158 018.00
Витрати на збут	2150	55 347.00	15 769.00
Інші операційні витрати	2180	89 061.00	284 213.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	32 502.00	

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього р., тис. грн
збиток	2195		49 426.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	4 047.00	3 115.00
Інші доходи	2240	3.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	11 080.00	13 803.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	685.00	680.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	24 787.00	
збиток	2295		60 794.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 367.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	20 420.00	
збиток	2355		60 794.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього р., тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	317 456.00	61 122.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	317 456.00	61 122.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	57 275.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	260 181.00	61 122.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	280 601.00	328.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього р., тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 540 508.00	463 022.00
Витрати на оплату праці	2505	322 108.00	217 118.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	58 379.00	39 366.00
Амортизація	2515	16 461.00	15 344.00
Інші операційні витрати	2520	4 818 861.00	3 774 143.00
Разом	2550	7 756 317.00	4 508 993.00

Додаток Г – Фінансова звітність ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» за 2022 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	321 729.00	286 276.00
первісна вартість	1001	328 499.00	329 323.00
накопичена амортизація	1002	6 770.00	43 047.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 202.00	3 448.00
Основні засоби	1010	67 411.00	95 764.00
первісна вартість	1011	103 684.00	149 256.00
знос	1012	36 273.00	53 492.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11 000.00	23 000.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	602.00	124 403.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	411 944.00	532 891.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	214 391.00	243 137.00
Виробничі запаси	1101	214 389.00	243 022.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	2.00	115.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	610 407.00	466 040.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	54 076.00	82 213.00
з бюджетом	1135	22 760.00	29 447.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	1.00
з нарахованих доходів	1140	298.00	109.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	209 793.00	1 086 610.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	12 000.00	12 000.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	25 349.00	46.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	25 349.00	46.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	9 694.00	9 544.00
Усього за розділом II	1195	1 158 768.00	1 929 146.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 570 712.00	2 462 037.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	260 181.00	266 055.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 894.00	-576 822.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	281 075.00	-309 767.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	57 275.00	51 401.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 112.00	328.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	58 387.00	51 729.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	54 556.00	189 622.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	822.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
товари, роботи, послуги	1615	295 160.00	720 191.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 467.00	3 594.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 333.00	
розрахунками зі страхування	1625	3 974.00	1 432.00
розрахунками з оплати праці	1630	17 439.00	15 367.00
за одержаними авансами	1635	350 350.00	1 129 616.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	56 420.00	69 698.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	447 884.00	589 733.00
Усього за розділом III	1695	1 231 250.00	2 720 075.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 570 712.00	2 462 037.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього р., тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 756 804.00	7 695 036.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 088 304.00	7 417 225.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090		277 811.00
збиток	2095	331 500.00	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	366 950.00	93 783.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	215 810.00	194 684.00
Витрати на збут	2150	38 589.00	55 347.00
Інші операційні витрати	2180	489 607.00	89 061.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього р., тис. грн
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		32 502.00
збиток	2195	708 556.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 650.00	4 047.00
Інші доходи	2240		3.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	13 080.00	11 080.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	531.00	685.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		24 787.00
збиток	2295	720 517.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	123 801.00	-4 367.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		20 420.00
збиток	2355	596 716.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього р., тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		317 456.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	317 456.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	51 401.00	57 275.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-51 401.00	260 181.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-648 117.00	280 601.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього р., тис. грн
Матеріальні затрати	2500	540 387.00	2 540 508.00
Витрати на оплату праці	2505	281 529.00	322 108.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	51 617.00	58 379.00
Амортизація	2515	53 496.00	16 461.00
Інші операційні витрати	2520	2 905 281.00	4 818 861.00
Разом	2550	3 832 310.00	7 756 317.00

Додаток Д – Фінансова звітність ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» за 2023 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	286 276.00	256 626.00
первісна вартість	1001	329 323.00	338 187.00
накопичена амортизація	1002	43 047.00	81 561.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 448.00	5 495.00
Основні засоби	1010	95 764.00	89 293.00
первісна вартість	1011	149 256.00	156 416.00
знос	1012	53 492.00	67 123.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	23 000.00	23 000.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	9 778.00
Відстрочені податкові активи	1045	124 403.00	98 102.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	532 891.00	482 294.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	243 137.00	331 176.00
Виробничі запаси	1101	243 022.00	331 090.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	115.00	86.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	466 040.00	1 566 442.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	82 213.00	127 403.00
з бюджетом	1135	29 447.00	29 607.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1.00	
з нарахованих доходів	1140	109.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 086 610.00	1 133 075.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	12 000.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	46.00	15 318.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	46.00	15 318.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	9 544.00	1 932.00
Усього за розділом II	1195	1 929 146.00	3 204 953.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 462 037.00	3 687 247.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	266 055.00	271 929.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-576 822.00	-271 703.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-309 767.00	1 226.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	51 401.00	45 526.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	328.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	51 729.00	45 526.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	189 622.00	97 235.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	822.00	363.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
товари, роботи, послуги	1615	720 191.00	874 654.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 594.00	10 297.00
у тому числі з податку на прибуток	1621		471.00
розрахунками зі страхування	1625	1 432.00	9 360.00
розрахунками з оплати праці	1630	15 367.00	40 501.00
за одержаними авансами	1635	1 129 616.00	1 861 818.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	69 698.00	110 104.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	589 733.00	636 163.00
Усього за розділом III	1695	2 720 075.00	3 640 495.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 462 037.00	3 687 247.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього р., тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 915 480.00	2 756 804.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 670 908.00	3 088 304.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	244 572.00	
збиток	2095		331 500.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	840 514.00	366 950.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	383 296.00	215 810.00
Витрати на збут	2150	58 340.00	38 589.00
Інші операційні витрати	2180	291 782.00	489 607.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього р., тис. грн
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	351 668.00	
збиток	2195		708 556.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	579.00	1 650.00
Інші доходи	2240	33.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	20 330.00	13 080.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	58.00	531.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	331 892.00	
збиток	2295		720 517.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-26 773.00	123 801.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	305 119.00	
збиток	2355		596 716.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього р., тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-5 874.00	51 401.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	5 874.00	-51 401.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	310 993.00	-648 117.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього р., тис. грн
Матеріальні затрати	2500	611 218.00	540 387.00
Витрати на оплату праці	2505	618 556.00	281 529.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	91 233.00	51 617.00
Амортизація	2515	52 179.00	53 496.00
Інші операційні витрати	2520	3 031 140.00	2 905 281.00
Разом	2550	4 404 326.00	3 832 310.00