

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

Кваліфікаційна робота

**на тему: «Напрями удосконалення управління кадровою політикою
підприємства ТОВ «Авіакомпанія “Windrose”»**

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

(підпис здобувача ВО)

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Живко Зінаїда Богданівна

(підпис наукового керівника)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач вищої освіти _____ К.С. Безкоровайна
(підпис здобувача ВО)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ
ФАКУЛЬТЕТ АВІАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
Освітній ступінь «магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Менеджменту авіаційної діяльності
д.е.н., професор
_____ В.А. Панченко
« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача другого (магістерського рівня) ВО

Безкоровайній Катерині Сергіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Напрями удосконалення управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Авіакомпанія “Windrose”»

Науковий керівник _____ д.е.н., професор Живко Зінаїда Богданівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по академії від « 25 » _____ вересня 2024 р. № 178

Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи
«16 ____» _____ лютого 2025 р.

2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: статистичні дані авіаційної галузі за 2021-2023 роки, внутрішня звітність ТОВ «Авіакомпанія «WINDROSE» за 2021–2023 роки, а також первинна інформація, отримана в результаті опитування працівників підприємства, наукові праці за тематикою _____

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти формування кадрової політики підприємства

1.1 Сутність, види кадрової політики підприємства та управління нею

1.2 Фактори впливу на кадрову політику підприємства та методи її оцінювання

1.3 Зарубіжний досвід управління кадровою політикою підприємства

Розділ 2. Оцінювання та аналіз формування кадрової політики підприємства ТОВ «Авіакомпанія “Windrose”»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2 Фінансово-господарський аналіз діяльності ТОВ «Авіакомпанія “Windrose”»

2.3 Сучасний стан та ефективність кадрової політики підприємства

Розділ 3. Шляхи удосконалення кадрової політики підприємства ТОВ «Авіакомпанія “Windrose”»

3.1 Напрямки удосконалення управління кадровою політикою підприємства

3.2 Шляхи покращення методичних підходів до оцінювання кадрової політики підприємства

3.3 Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики

1 Перелік графічного матеріалу _____ 25 таблиць, 7 рисунків _____

2 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Живко З.Б д.е.н.,професор	30.10.2024	30.10.2024 Безкоровайна К.С.
Розділ 2	Живко З.Б д.е.н.,професор	16.11.2024	16.11.2024 Безкоровайна К.С.
Розділ 3	Живко З.Б д.е.н.,професор	08.12.2024	08.12.2024 Безкоровайна К.С.

3 Дата видачі завдання «8__» __травня__ 2024 __р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір та затвердження теми	08.05.2024	виконано
2	Визначення об'єкту, предмету, мети та завдань дослідження, складання плану	21.10.2024-29.10.2024	виконано
3	Виконання теоретико-методологічного розділу	30.10.2024-15.11.2024	виконано
4	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	16.11.2024-07.12.2024	виконано
5	Виконання проєктно-рекомендаційного розділу	08.12.2024-02.01.2025	виконано
6	Підготовка вступу, висновків, додатків, списку літератури, оформлення роботи	03.01.2025-16.01.2025	виконано
7	Отримання висновку про роботу наукового керівника і допуску на захист від кафедри	17.01.2025-24.01.2025	виконано
8	Зовнішнє рецензування роботи	25.01.2025-05.02.2025	виконано
9	Підготовка кваліфікаційної роботи до захисту	06.02.2025-16.02.2025	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії		

Здобувач вищої освіти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Безкоровайна К.С. Напрями удосконалення управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Авіакомпанія “Windrose”». – 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 «Windrose», 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

Bezkorovaina K.S. Directions for improving the management of the personnel policy of the enterprise LLC «Windrose Airlines». – Manuscript.

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

The paper considers the scientific and methodological foundations of managing the personnel policy of the enterprise, investigates the essence and types of the personnel policy of the enterprise and its management. Analyzes the financial and economic activities of LLC «Windrose Airlines», the current state and effectiveness of the personnel policy. Substantiates the directions for improving the management of the personnel policy of the enterprise, ways to improve methodological approaches to assessing the personnel policy of the enterprise and proposals for ensuring the effective implementation of the personnel policy.

Keywords: personnel policy, personnel management, the art of management, changes in the external environment, financial and marketing policy, employment policy

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Сутність, види кадрової політики підприємства та управління нею.....	10
1.2 Фактори впливу на кадрову політику підприємства та методи її оцінювання.....	19
1.3 Зарубіжний досвід управління кадровою політикою підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ОЦІНОВАННЯ ТА АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «WINDROSE»	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Авіакомпанія «Windrose»	35
2.2 Фінансово-господарський аналіз діяльності ТОВ «Авіакомпанія «Windrose»	41
2.3 Сучасний стан та ефективність кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія «Windrose»	54
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «WINDROSE»	66
3.1 Напрямки удосконалення управління кадровою політикою підприємства.....	66
3.2 Шляхи покращення методичних підходів до оцінювання кадрової політики підприємства.....	75
3.3 Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики	80
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та воєнного стану питання ефективного управління персоналом набуває надзвичайної ваги для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Всі підприємства авіаційної галузі, які працювали на ринку України, з початком повномасштабного вторгнення зіткнулися з безпрецедентними викликами, що вимагають вдосконалення кадрової політики для адаптації до змін і забезпечення високої ефективності роботи. Кадрова політика виступає фундаментом управління персоналом, визначаючи стратегію взаємодії з працівниками та їх залучення до досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливої ваги це питання набуває в умовах високої плинності кадрів, посилення конкуренції на ринку праці та необхідності розвитку соціального капіталу.

Значення дослідження кадрової політики також зумовлене необхідністю впровадження сучасних цифрових технологій в управління персоналом. Використання автоматизованих HR-систем, які поєднують аналіз даних із прогнозуванням потреб у кадрах, дозволяє підприємствам досягати вищої продуктивності, зменшувати витрати та підвищувати залученість персоналу. Для підприємств авіаційної галузі даний аспект є критичним, оскільки ефективне управління персоналом безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, зменшення конфліктів у колективі та формування позитивного корпоративного іміджу.

Проблематику кадрової політики досліджували численні українські та зарубіжні вчені. М.П. Денисенко розглядає її як базу для інноваційного формування стратегії управління персоналом підприємств, наголошуючи на необхідності інтеграції інноваційних технологій. Т.Р. Луцик і Ю.Ю. Гурбик акцентують увагу на соціально-психологічних аспектах управління персоналом. О.А. Шаповал і Т.О. Погорєлова у своїх працях зосереджуються на інструментах реалізації кадрової політики, тоді як А.М. Грицай досліджує

методичні засади її формування. М. Армстронг пропонує комплексні рішення у сфері HRM, що є важливим у контексті цифровізації процесів управління. Водночас, численні питання управління кадровою політикою підприємства в кризових умовах залишаються недослідженими, що і зумовлює актуальність даної кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка на їх підґрунті конкретних практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» для підвищення її ефективності в кризових умовах.

Відповідно до мети сформовані наступні **завдання**:

- Розкрити сутність, види кадрової політики підприємства та управління нею.
- Визначити фактори впливу на кадрову політику підприємства та дослідити методи її оцінювання.
- Проаналізувати зарубіжний досвід управління кадровою політикою підприємства.
- Надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів».
- Здійснити фінансово-господарський аналіз діяльності підприємства.
- Дослідити сучасний стан та ефективність кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів».
- Розробити напрямки удосконалення управління кадровою політикою підприємства.
- Запропонувати шляхи покращення методичних підходів до оцінювання кадрової політики підприємства.
- Розробити пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ТОВ «WINDROSE».

Предметом дослідження є підходи та методи реалізації кадрової політики на підприємстві ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів».

У роботі використано широкий спектр наукових **методів**, які забезпечують комплексний підхід до аналізу та розробки кадрової політики. Зокрема, метод аналізу та синтезу було застосовано для вивчення наукових праць, визначення сутності кадрової політики, її видів та підходів до управління. Метод систематизації дозволив структурувати інформацію щодо зарубіжного досвіду та методів оцінювання кадрової політики. Для оцінки сучасного стану та ефективності кадрової політики компанії «WINDROSE» використано емпіричний аналіз, включаючи збір і обробку статистичних даних. Фінансово-господарський аналіз діяльності підприємства проведено за допомогою економічного моделювання та порівняльного аналізу. Крім того, для формулювання рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики застосовано метод прогнозування, що забезпечило розробку практично значущих пропозицій. Інтеграція якісних і кількісних методів сприяла комплексному висвітленню проблеми та підвищенню достовірності отриманих результатів.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузях менеджменту, економіки, маркетингу, реклами, макро- та мікроекономіки, статистики, економічного аналізу, а також законодавчі й нормативно-правові акти, які регулюють діяльність авіаційної галузі. Ці джерела забезпечили базу для формування концептуальних підходів до оцінювання та вдосконалення кадрової політики підприємства.

Інформаційну базу дослідження формують статистичні дані авіаційної галузі за 2021-2023 роки, внутрішня звітність ТОВ «Авіакомпанія «WINDROSE» за 2021–2023 роки, а також первинна інформація, отримана в результаті опитування працівників підприємства. Ці дані дозволили здійснити аналіз поточного стану кадрової політики та визначити напрями її вдосконалення.

Наукова новизна результатів магістерського дослідження полягає в наступному:

- запропоновано власне визначення поняття «кадрова політика»;
- удосконалено методику оцінювання кадрової політики шляхом використання цифрових HR-технологій і автоматизованих систем;
- розширено уявлення про застосування зарубіжного досвіду в управлінні персоналом в умовах українського бізнес-середовища;
- набуло подальшого розвитку формування критеріїв ефективності кадрової політики, орієнтованих на стратегічні цілі підприємства.

Практичне значення. Результати дослідження мають практичну цінність для підприємств авіаційної сфери, зокрема ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів». Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності господарської діяльності через удосконалення кадрової політики, оптимізацію витрат на управління персоналом і покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Застосування отриманих результатів дозволить підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів і сформувати позитивний імідж роботодавця.

Апробація результатів. Основні теоретичні та практичні положення магістерського дослідження було оприлюднено та обговорено на XIII міжнародній науково-практичній конференції «Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення: виклики та перспективи». За результатами дослідження опубліковано тези доповіді.

Структура, зміст і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 73 найменувань та додатки. Загальний обсяг становить 122 сторінки, з яких 91 сторінку займає основний текст, 10 сторінок – список використаних джерел, а 18 сторінок – додатки. У роботі представлено 25 таблиць, 7 рисунків і 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, види кадрової політики підприємства та управління нею

Протягом останнього століття проблема підбору, розподілу та перепідготовки кадрів, а також підвищення їхнього загальноосвітнього рівня і кваліфікації залишалася центральною для економістів багатьох країн. Кожне покоління пропонувало інноваційні ідеї, які, будучи реалізованими, робили суттєвий внесок у розвиток як окремих підприємств, так і економік національного рівня. Незважаючи на те, що управління персоналом є унікальним для кожного підприємства, можна виділити спільні тенденції, властиві певним етапам економічного розвитку. Сучасний стан економіки України також відповідає цим закономірностям. Зокрема, характерною рисою є те, що висококваліфіковані працівники часто займаються не властивою їм професійною діяльністю або обіймають посади, що не потребують їхнього рівня кваліфікації [13, с. 233]. Така ситуація спостерігається на підприємствах усіх форм власності і зумовлена прагненням роботодавців мінімізувати витрати на оплату праці, а також вимушеним погодженням працівників на нерівноправні умови через обмежені можливості вибору.

Отже, в умовах сучасної ринкової економіки проблема управління персоналом залишається однією з ключових серед численних викликів, пов'язаних із забезпеченням стабільного та ефективного функціонування підприємств. Роль персоналу у функціонуванні економічної системи змінилася у зв'язку зі створенням підприємств різних форм власності, конкуренцією, глобальними структурними та технологічними змінами у виробництві, комп'ютеризацією. Управління персоналом все більше

розглядається як одна з найважливіших сфер життєдіяльності підприємства, яка може підвищити його ефективність і продуктивність функціонування.

Характеризуючи його, можна сказати, що управління персоналом – це специфічний підхід до управління людьми на підприємстві, спрямований на досягнення конкретних конкурентних переваг шляхом розстановки кваліфікованих кадрів на ключових посадах [27, с. 190]. Доведено, що найбільшого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять ставку на персонал та управління ним. Мистецтво управління базується на пошуку таких підходів і методів, які можуть забезпечити необхідний курс дій на підприємстві та заохотити персонал до кращої роботи.

За таких умов управління персоналом ключовим елементом менеджменту, який підвищує його ефективність, є визначення мети, функцій, завдань та принципів управління персоналом. Сутність поняття «управління персоналом» можна визначити як будь-яку діяльність, спрямовану на ефективне використання трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства, а також цілей окремих працівників [12, с. 218]. Трудові ресурси традиційно асоціюються із забезпеченням ефективності діяльності підприємства. Проте все частіше ефективність розглядається не лише з точки зору економічності, якості, продуктивності, інновацій, прибутку, але й пов'язується з такими поняттями, як задоволеність роботою, висока самооцінка, мотивація.

Слід зазначити, що людина є не тільки ключовим елементом процесу продуктивності, але й основним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі з іншими підприємствами. Якими б вдалими не були ідеї, інноваційні технології та сприятливе середовище, без професійного персоналу неможливо досягти високоефективної продуктивності. Саме тому формується новий погляд на робочу силу як на один з вирішальних ресурсів будь-якої економіки та людський капітал.

Ефективне управління персоналом базується на таких принципах: цілеспрямованість (відсутність чітко сформульованих цілей знижує

ефективність роботи персоналу); системність (передбачає узгодженість та концептуальну єдність усіх заходів, спрямованих на роботу з персоналом); науковість (означає, що управлінські рішення повинні базуватися на обґрунтованих методах і підходах, розроблених на основі сучасних досліджень); оптимальність (підкреслює важливість досягнення поставлених цілей без використання надмірних ресурсів або компромісів, які можуть негативно вплинути на загальний стан підприємства); узгодженість процесу управління (обрані методи і процедури, а також правила і норми на підприємстві не повинні суперечити один одному, вони повинні застосовуватися до всіх і бути незмінними, якщо немає вагомих причин для таких змін); збалансованість повноважень і відповідальності (кожен працівник повинен відповідати тільки за ті процеси і операції, які належать до його компетенції); інтеграція індивідуальних і колективних інтересів в інтереси підприємства. Це досягається таким чином, що організація не забуває про інтереси та потреби окремої людини і робить все можливе, щоб уникнути конфлікту інтересів.

Як наслідок, формується система управління персоналом, яка приходить на зміну старій системі управління кадрами і усвідомлює необхідність фінансування розвитку такої системи, пояснює комерційну важливість витрат, пов'язаних із залученням кваліфікованого персоналу, його постійним навчанням і підтримкою, і навіть створенням умов для особистісного саморозвитку [32, с. 127].

В управлінні персоналом виділяється кадрова політика, яка охоплює сукупність ключових принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства [42, с. 707]. Її основна мета полягає у досягненні балансу між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів. Це включає своєчасне забезпечення підрозділів кваліфікованими кадрами, створення умов для їх ефективного застосування, розвиток кадрового потенціалу, а також задоволення економічних і соціальних очікувань працівників.

При цьому нині не існує єдиного визначення кадрової політики, а існуючі підходи до нього суттєво відрізняються. Здійснивши аналіз зібраних Б. Язлюком зі співавторами визначень [43, с. 195], можемо стверджувати, що підходи до визначення поняття кадрової політики можуть бути класифіковані за їхнім акцентом на основних аспектах управління персоналом. Один із підходів, представлений А.П. Єгошиним, акцентує увагу на цілеспрямованому впливі керівництва на співробітників для досягнення поставлених цілей [43, с. 195]. Це визначення підкреслює важливість керівної ролі в управлінні персоналом і його прямої залежності від цілей організації. Таке трактування є корисним для компаній із централізованим управлінням, де персонал виконує інструкції, визначені зверху. Інші ж дослідники наголошують на інтеграції планування, мотивації, організації та контролю, підкреслюючи багатфункціональність кадрової політики.

Деякі науковці, такі як О.В. Крушельницька та О.Д. Мельничук, акцентують увагу на технологічному аспекті кадрової політики, зокрема на методах і організаційних механізмах її реалізації. Цей підхід передбачає використання сучасних технологій для мотивації персоналу, підвищення продуктивності праці та створення оптимальних умов для професійного зростання. У цьому контексті визначення кадрової політики включає не лише стратегічний, але й операційний вимір, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін та впроваджувати інновації [43, с. 195].

На основі аналізу різноманітних визначень поняття кадрової політики, у даному кваліфікаційному дослідженні будемо спиратися на наступне трактування: кадрова політика – це система теоретично обґрунтованих принципів, методів та заходів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію і управління персоналом організації з метою досягнення її стратегічних та операційних цілей, адаптації до змін зовнішнього середовища та створення оптимальних умов для професійного зростання персоналу організації.

Кадрова політика займає важливе місце в системі управління підприємством (рис. 1.1).

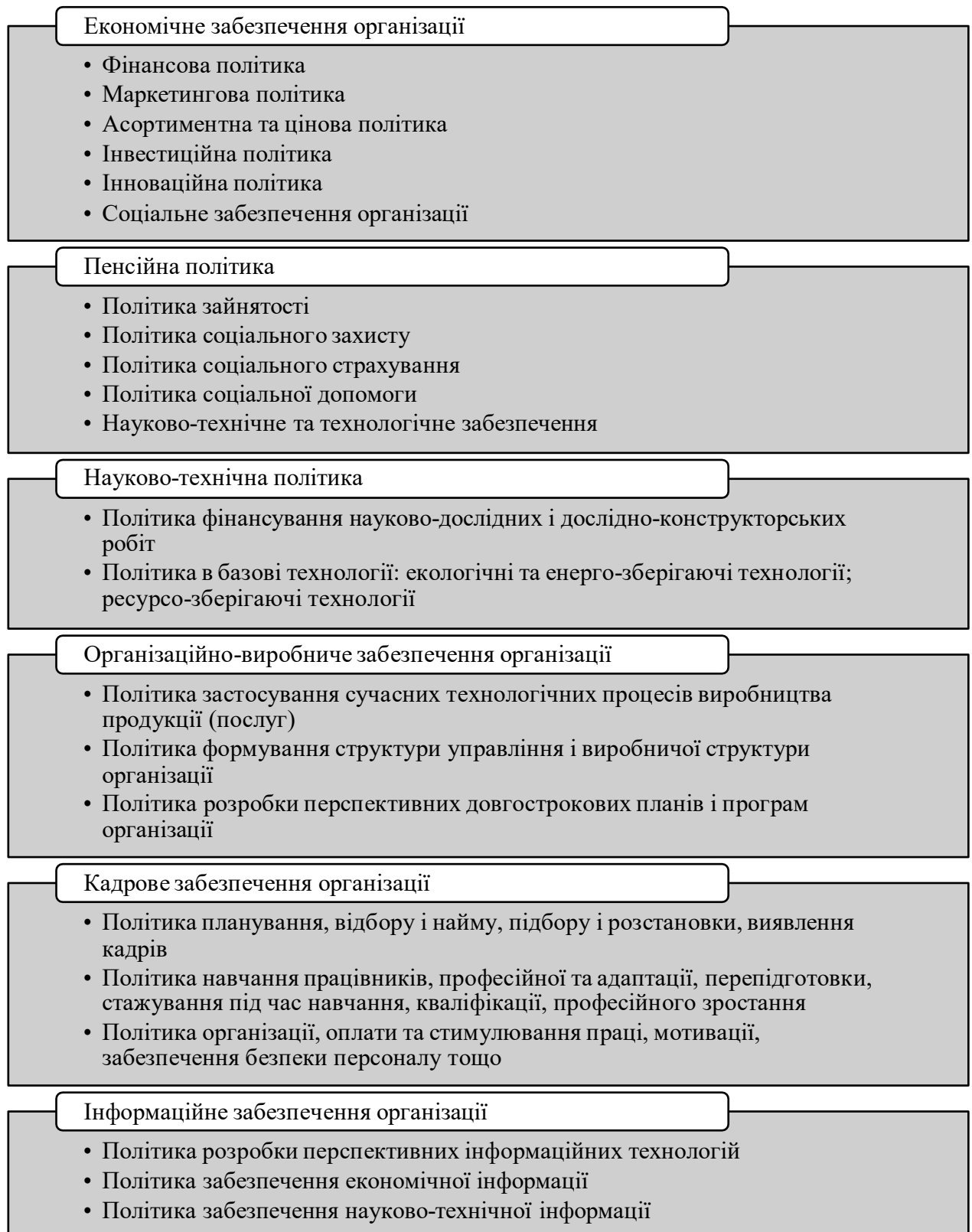


Рисунок 1.1 – Місце і роль кадрового забезпечення в політиці підприємства

Джерело: складено автором на основі [39; 46; 51; 52]

Об'єктом кадрової політики є персонал підприємства, а суб'єктом – система управління персоналом, яка складається з керівників усіх рівнів та кадрової служби.

В залежності від обраних менеджером підходів та інструментів кадрова політика підприємства може бути поділена на кілька видів. Найбільш поширеною є класифікація кадрової політики підприємств на пасивну, реактивну, превентивну та активну, що відображає різні підходи до управління персоналом, залежно від рівня активності та передбачуваності у реагуванні на зміни [25, с. 356]. Такий підхід дозволяє не лише адаптуватися до зовнішніх умов, але й формувати їх. Кожен із цих підходів має свої переваги та обмеження, а їхнє застосування залежить від стратегічних цілей підприємства, доступних ресурсів і ступеня динамічності ринкового середовища.

Пасивна кадрова політика характеризується відсутністю активного підходу до управління персоналом і стратегічного планування. Підприємства, які обирають цей тип політики, зазвичай не приділяють значної уваги розвитку своїх співробітників, обмежуючись виконанням мінімальних адміністративних функцій, таких як найм і звільнення. Відсутність аналізу зовнішнього середовища та інноваційного підходу призводить до того, що організація залишається осторонь сучасних тенденцій. Така політика може бути прийнятною для стабільних ринків із низьким рівнем конкуренції, але в умовах динамічного середовища вона стає джерелом ризиків, оскільки обмежує здатність підприємства адаптуватися до змін.

Реактивна кадрова політика базується на принципі вирішення проблем лише тоді, коли вони вже виникли, без спроби передбачити майбутні виклики [43, с. 196]. У рамках цього підходу управління персоналом має суто оперативний характер, спрямований на швидке реагування на кризи чи невідповідності. Хоча такий підхід дозволяє підприємству уникати серйозних втрат у короткостроковій перспективі, він не сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг. Як наслідок, підприємства, що використовують реактивну політику, часто стикаються з повторенням

однакових проблем через відсутність систематичного аналізу причин та недостатню увагу до розвитку персоналу.

Превентивна кадрова політика орієнтована на передбачення можливих змін і викликів у зовнішньому середовищі, що дозволяє підприємству завчасно реагувати на них [7, с. 39]. Цей підхід передбачає регулярний аналіз ринку праці, оцінку тенденцій у галузі та активну роботу з персоналом для мінімізації ризиків. Завдяки превентивному підходу підприємства забезпечують стабільність своєї діяльності, адже вони готові до потенційних кризових ситуацій. Водночас цей тип політики потребує значних ресурсів для досліджень та підготовки, що може бути недоступним для компаній із обмеженим бюджетом або недостатнім кадровим потенціалом.

Активна кадрова політика передбачає стратегічний і проактивний підхід до управління людськими ресурсами, зосереджуючись на інноваціях, розвитку персоналу та формуванні довгострокових конкурентних переваг [11, с. 151]. Підприємства з такою політикою не лише реагують на зовнішні зміни, а й формують їх, активно залучаючи співробітників до розробки та реалізації новаторських ідей. Основними рисами активної політики є інвестиції в навчання і підвищення кваліфікації працівників, впровадження сучасних технологій у HR-сфері та орієнтація на ефективність і творчий потенціал команди. Цей підхід є найбільш результативним у конкурентних і швидкозмінних галузях, хоча й вимагає значних витрат і високого рівня професіоналізму керівників.

Ряд авторів, наприклад, Б. Язлюк зі співавторами [43], а також Л. Войнаш [7], виділяють й інші види кадрової політики – відкриту та закриту, а також авантюристичну, в той час, як інші, наприклад, А. Грицай [11], виокремлюють ще й раціональну кадрову політику, яка разом з авантюристичною складає специфічний підвид активної кадрової політики. На нашу думку, доцільно обмежитись лише основними видами, які ми розглянули вище. При цьому кожен з описаних видів кадрової політики має як переваги, так і недоліки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки окремих видів кадрової політики підприємства

Вид кадрової політики	Переваги	Недоліки
Пасивна	Мінімальні витрати на управління персоналом. Простота адміністративних процесів.	Відсутність адаптації до змін. Низька конкурентоспроможність. Недостатній розвиток персоналу.
Реактивна	Швидке вирішення поточних проблем. Можливість уникнення втрат у короткостроковій перспективі.	Відсутність стратегічного планування. Регулярне повторення тих самих проблем. Недостатній розвиток інновацій.
Превентивна	Здатність передбачати та запобігати кризам. Стабільність у довгостроковій перспективі.	Високі витрати на аналіз і планування. Складність у впровадженні через потребу в кваліфікованих фахівцях.
Активна	Формування конкурентних переваг. Підвищення рівня інноваційності. Орієнтація на довгостроковий розвиток.	Значні витрати на інвестиції в персонал та технології. Потреба у високій кваліфікації керівників. Ризик перевитрат ресурсів у разі неправильного планування.

Джерело: розроблено автором

Ефективність функціонування організації значною мірою залежить від ефективності управління кадровою політикою, що є одним із ключових аспектів стратегічного менеджменту. Від обраного типу кадрової політики залежить здатність підприємства адаптуватися до змін, реагувати на виклики та забезпечувати стабільний розвиток. Процес управління включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення цілей у роботі з персоналом, а також розробку та реалізацію відповідних заходів. Особливу роль відіграє інтеграція кадрової політики у загальну стратегію компанії, що дозволяє досягати синергії між окремими функціями управління та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Ефективне управління кадровою політикою передбачає вибір такого підходу, який відповідає умовам ринку, ресурсам організації та її стратегічним цілям [49, с. 21]. Так, у стабільних умовах пасивна чи реактивна політика може бути достатньою для забезпечення базових потреб підприємства. У

динамічних ринкових умовах доцільно застосовувати превентивний або активний підхід, що сприяє інноваціям, розвитку персоналу та створенню додаткової цінності. Проте, незалежно від типу політики, важливим є використання сучасних інструментів управління, таких як цифрові технології, навчання персоналу та впровадження систем мотивації.

Неодмінним елементом управління кадровою політикою є оцінка її ефективності та внесення коректив на основі змін зовнішнього середовища чи внутрішніх потреб компанії. Постійний моніторинг, аналіз результатів і зворотний зв'язок від працівників дозволяють адаптувати політику, підвищувати продуктивність персоналу та знижувати ризики, пов'язані з невідповідністю між цілями організації та діями у сфері управління кадрами. Таким чином, грамотне управління кадровою політикою стає основою для сталого розвитку компанії, забезпечуючи її успіх у довгостроковій перспективі.

Отже, ефективне управління кадровою політикою є ключовим елементом стратегічного менеджменту, від якого залежить здатність підприємства адаптуватися до змін і досягати стабільного розвитку. Кадрова політика – це система теоретично обґрунтованих принципів, методів та заходів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію і управління персоналом організації з метою досягнення її стратегічних та операційних цілей, адаптації до змін зовнішнього середовища та створення оптимальних умов для професійного зростання персоналу організації. Кадрова політика охоплює низку принципів і підходів, серед яких пасивний, реактивний, превентивний та активний підходи демонструють різні рівні передбачуваності та активності. Вибір типу політики залежить від ринкових умов, ресурсів і стратегічних цілей підприємства. Ефективне управління кадровою політикою передбачає інтеграцію сучасних технологій, систем мотивації та навчання персоналу. Постійний моніторинг і зворотний зв'язок допомагають адаптувати стратегії до змін, забезпечуючи синергію між цілями організації та

діями у сфері управління персоналом, що формує основу сталого розвитку компанії.

1.2 Фактори впливу на кадрову політику підприємства та методи її оцінювання

Кадрова політика підприємства – це складна система, на яку здійснюють вплив ряд факторів, які доцільно розглядати як сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, які формують стратегію роботи з персоналом (рис. 1.2) [38, с. 67]. До зовнішніх факторів належать економічні умови, політична стабільність, соціально-культурне середовище, правове регулювання, а також ситуація на ринку праці. Так, в умовах економічного спаду підприємства змушені переглядати свої підходи до оптимізації чисельності персоналу, водночас інвестуючи у програми підвищення кваліфікації для забезпечення конкурентоспроможності. Політична нестабільність або зміни у законодавстві зумовлюють необхідність коригування кадрових стратегій, зокрема щодо працевлаштування іноземців чи забезпечення гендерної рівності.

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
• Цілі підприємства • Стиль управління • Умови праці • Якісні характеристики працівників • Тип влади • Імідж підприємства	• Рівень регулювання соціально-трудових відносин в галузі • Особливості сфери бізнесу • Ситуація на ринку праці • Культурні традиції • Економічні кон'юнктури • Національне трудове законодавство

Рисунок 1.2 – Система чинників, які впливають на формування кадрової політики підприємства [38, с. 67]

На думку М. Зось-Кіор та О. Стрілкова, серед зовнішніх чинників ключову роль відіграють тенденції економічного розвитку [20, с. 259]. Зміни у

попиті на товари та послуги, стабільність економіки та конкуренція створюють необхідність для підприємств адаптувати кадрову політику до нових реалій. Так, під час економічного підйому акцент робиться на розширенні штату, тоді як у кризові періоди важливою стає оптимізація витрат і підвищення ефективності працівників. Крім того, стабільність політичного середовища та дотримання правових норм також впливають на можливість планування довгострокових заходів у сфері роботи з персоналом.

Вагомим зовнішнім чинником є національне трудове законодавство та нормативно-правове середовище. Правила у сфері охорони праці, соціальні гарантії, а також державні програми розвитку визначають базові умови роботи персоналу та обмежують чи стимулюють кадрові рішення підприємств. Наприклад, прийняття нового законодавства про зайнятість може призвести до необхідності створення робочих місць для певних категорій населення, що вплине на формування штатного розкладу. Демографічні фактори та державна політика освіти також створюють можливості або обмеження для залучення кваліфікованих працівників [20, с. 259]. У Важливу роль відіграє і взаємодія з профспілками, які можуть впливати на умови праці та забезпечувати баланс між інтересами роботодавців і працівників.

Особливості сфери бізнесу та науково-технічний прогрес визначають попит на спеціалістів із певними знаннями та навичками. Інновації не лише змінюють характер праці, але й впливають на необхідність перекваліфікації персоналу [54, с. 43]. Підприємства, які прагнуть бути конкурентоспроможними, змушені адаптувати свої кадрові стратегії до змін технологій і враховувати культурні традиції, що впливають на трудову етику. Саме тому в галузях із високою часткою технологічних нововведень потреба в технічно підготовлених спеціалістах стає пріоритетною, що зумовлює значні інвестиції в навчання персоналу.

Серед внутрішніх факторів важливе місце займають цілі та стратегії підприємства [20, с. 259]. Саме вони задають основний вектор формування кадрової політики, визначаючи необхідні компетенції персоналу та вимоги до

його ефективності. Наприклад, організації, орієнтовані на інновації, роблять акцент на залученні креативних співробітників та створенні умов для їх професійного зростання. Фінансові ресурси також суттєво впливають на можливість реалізації кадрових заходів, таких як підвищення зарплат, впровадження систем мотивації чи автоматизація HR-процесів.

Умови роботи, рівень оплати праці, система мотивації та стиль управління є визначальними для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Наприклад, організації з жорстко централізованим стилем управління можуть потребувати працівників із чіткою дисципліною, тоді як децентралізовані структури віддають перевагу співробітникам, здатним працювати самостійно. Крім того, імідж компанії та її територіальне розташування впливають на рівень зацікавленості потенційних працівників.

Таким чином, успішна кадрова політика базується на гнучкому врахуванні впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів (табл. 1.2), що дозволяє адаптуватися до викликів сучасного середовища.

Таблиця 1.2 – Напрями впливу груп чинників на кадрову політику

Група факторів	Вплив на кадрову політику
Економічний розвиток	Врахування стабільності економіки, попиту та конкурентного середовища.
Трудове законодавство	Забезпечення умов охорони праці, зайнятості та соціальних гарантій.
Ринок праці	Підходи до працевлаштування з урахуванням демографії та профспілкових взаємин.
Сфера бізнесу та інновації	Вплив інновацій на перекваліфікацію персоналу, врахування культурних особливостей.
Стратегічні цілі підприємства	Орієнтація кадрової політики на досягнення стратегічних завдань.
Стиль управління	Налаштування роботи під централізоване чи децентралізоване управління.
Фінансові ресурси	Оптимізація витрат і розподіл обов'язків для підвищення ефективності.
Умови роботи та мотивація	Забезпечення конкурентної оплати праці та дієвих мотиваційних механізмів.
Імідж, розташування, технології	Формування іміджу, врахування територіальних і виробничих особливостей.

Джерело: розроблено автором на основі [20; 38]

Отже, формування кадрової політики підприємства залежить від зовнішніх (економічних, правових, ринкових) та внутрішніх (стратегічних,

фінансових, управлінських) чинників. Їх комплексний аналіз дозволяє адаптувати управління персоналом до умов середовища, забезпечуючи гнучкість, ефективність і відповідність стратегічним цілям організації. Баланс між цими факторами є ключем до успішного розвитку компанії.

Як ми вже зазначали в підрозділі 1.1, неодмінним елементом управління кадровою політикою є оцінка її ефективності та внесення коректив на основі змін зовнішнього середовища чи внутрішніх потреб організації. З метою здійснення оцінки ефективності кадрової політики використовуються різноманітні показники. Так, як показники дії кадрового забезпечення на діяльність підприємства виступають прибуток і витрати. Крім цього можуть бути використані показники, які відносяться до завдань даного підприємства:

- випуск продукції / надання послуг,
- організація виробництва,
- управління персоналом (відчуття задоволеності роботою, готовність до зміни професійної діяльності, почуття власної гідності, розвиток творчих якостей, ініціативність, прагнення до навчання) [15].

Результати діяльності кадрового забезпечення і її ефективність можна оцінити тільки для конкретних ситуацій. При оцінці необхідно врахувати:

- особисті якості персоналу (цінності, світогляд, особистісну позицію, схильність до ризику, особисті мотиви співробітників, виробничий і творчий потенціал, ступінь освіти);
- специфіку завдань (наявність творчих і новаторських елементів, конкретність і точність поставлених завдань, досвід вирішення подібних завдань, план вирішення завдань, наявність форс-мажорних обставин, вимогу до строків, вимогу до виконавців);
- особливості підприємства (організаційна структура управління на підприємстві, її гнучкість, централізованість або децентралізованого в рішенні, ієрархія прийняття рішення, прозорість для проходження інформації, рівень контролю);

– навколишнє середовище (стабільність, матеріальне забезпечення, рівень безпеки в соціумі, цінності суспільства) [1, с. 68].

Методика аналізу дієвості кадрового забезпечення зазвичай включає наступні групи критеріїв оцінки:

1. власне економічна ефективність;
2. рівень задоволеності працівників організації;
3. непрямі якісні показники ефективності роботи [53, с. 30].

У ці групи входить кілька критеріїв, кожен з них, а також їх потенційні комбінації, показують, наскільки ефективна система управління персоналом. Дані показники повинні порівнюватися в прогностичними заданими значеннями і потім оцінюватися. Вплив різних факторів на рівень продуктивності можна виміряти за допомогою зазначених показників, але цей вплив вимірюється швидше якісно. Об'єктивні показники розвитку виробництва дозволяють зробити кількісну оцінку дієвості кадрового забезпечення.

Аналіз ефективності роботи підприємства передбачає оцінювання різних аспектів діяльності, які мають безпосередній вплив на продуктивність та організаційний клімат. Продуктивність праці вимірюється через обсяг реалізації на одного працівника та прибуток до сплати податків, що дозволяє оцінити економічну ефективність роботи кожного співробітника та її динаміку [3, с. 29]. Поліпшення якості продукції чи послуг аналізується через кількість рекламаций та частку браку, що відображає здатність колективу дотримуватися стандартів якості. Соціально-психологічний клімат у колективі оцінюється за взаєминами між працівниками, керівництвом і громадськістю, що впливає на продуктивність праці та стабільність роботи колективу [17, с. 371]. Рівень задоволеності персоналу характеризується відповідністю організаційних і особистих цілей, плинністю кадрів та динамікою конфліктності, що допомагає виявити, наскільки політика управління відповідає потребам і очікуванням працівників [33, с. 147]. Ці показники забезпечують комплексний підхід до оцінки ефективності кадрової політики, сприяючи виявленню сильних і слабких сторін у роботі з персоналом.

Рух кадрів на підприємстві характеризується такими показниками:

- коефіцієнт прийому кадрів,
- коефіцієнт вибуття кадрів,
- коефіцієнт плинності.

Коефіцієнт прийому кадрів розраховується за формулою:

$$K_{пр.к.} = П / R \quad (1.1)$$

Коефіцієнт прийому кадрів обчислюється як співвідношення кількості працівників, прийнятих на роботу за визначений період, до середньооблікової чисельності персоналу за той самий період. Цей показник дає змогу оцінити рівень оновлення кадрів у компанії.

Аналогічно, коефіцієнт вибуття кадрів відображає частку працівників, які залишили організацію з різних причин, включаючи звільнення за власним бажанням, вихід на пенсію чи інші обставини:

$$K_{виб.к.} = B / R \quad (1.2)$$

Індикатором стабільності трудового колективу виступає коефіцієнт плинності, що враховує звільнення, зумовлені прогулом або іншими дисциплінарними порушеннями. Цей показник визначається як співвідношення кількості працівників, які залишили роботу за власним бажанням чи були звільнені за порушення дисципліни, до середньої чисельності зайнятих протягом аналізованого періоду, зазвичай одного року.

$$K_{тек.к.} = (R_{ув.пособ.ж.} + R_{ув.занар.тр.дис.}) / R \quad (1.3)$$

Окрім цього, міжособистісні стосунки всередині колективу мають значний вплив на загальну продуктивність праці. Позитивний психологічний клімат забезпечує стабільність кадрів та підвищує рівень задоволеності працівників своєю роботою, що, у свою чергу, є важливим фактором ефективного управління персоналом. Таким чином, психологічний комфорт співробітників стає вагомим елементом успішного функціонування організації.

Загалом, методи дослідження кадрової політики підприємства можна класифікувати на три групи:

1. класичні (універсальні),
2. міждисциплінарні,
3. специфічні [2, с. 37] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Методи дослідження системи управління підприємства

Група методів	Методи дослідження
Класичні (універсальні) методи	Аналіз і синтез науково-теоретичних джерел і документації системи управління; Аналіз інтернет-джерел
Міждисциплінарні методи	Спостереження, опитування, бесіда, тестування, анкетування, порівняння, класифікація, графічний і табличний методи і інші
Специфічні методи	Аналіз персоналу підприємства, оцінка персоналу, матричні методи, «дерево цілей», метод експертних оцінок та інші

Джерело: складено автором на основі [14; 18; 50]

При вивченні кадрового забезпечення необхідно враховувати принципи методології дослідження систем управління. Це означає облік теоретичних положень, принципів управління, методів аналізу і синтезу системи управління підприємства. В ході дослідження системи управління на підприємстві слід спиратися на системний підхід і проводити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Формування кадрової політики підприємства залежить від впливу зовнішніх (економічних, політичних, соціокультурних, правових) та внутрішніх (стратегічних, фінансових, управлінських) чинників. Зовнішні фактори, зокрема економічні умови й правове регулювання, визначають рамки кадрових рішень та впливають на необхідність реагування на зміни ринку праці та демографічні виклики. Внутрішні чинники, такі як цілі підприємства, стиль управління та умови праці, впливають на ефективність і мотивацію персоналу. Для оцінювання кадрової політики використовують як кількісні показники (прибутковість, коефіцієнти прийому й вибуття кадрів), так і якісні критерії (задоволеність роботою, соціально-психологічний клімат). Комплексний підхід до аналізу передбачає використання класичних, міждисциплінарних та специфічних методів дослідження, що дозволяють

оцінити ефективність управління кадрами та ідентифікувати сильні й слабкі сторони системи. Збалансована кадрова політика сприяє підвищенню продуктивності праці, створенню позитивного клімату в колективі та досягненню стратегічних цілей підприємства.

1.3 Зарубіжний досвід управління кадровою політикою підприємства

Як було визначено в підрозділі 1.2, зовнішні чинники суттєво впливають на формування кадрової політики підприємства. Саме тому у різних країнах склалися унікальні моделі роботи з персоналом, які відображають специфіку економічного розвитку, культурних традицій і соціальних цінностей. Вивчення цих підходів дозволяє зрозуміти основні тенденції у галузі управління людськими ресурсами, визначити ефективні інструменти адаптації до зовнішніх викликів і внутрішніх потреб організацій. Порівняння накопиченого різними країнами досвіду має особливе значення для формування конкурентоспроможних стратегій у контексті глобалізації та швидких змін у ринковому середовищі. Саме тому доцільним вважаємо провести аналіз теоретичних основ управління кадровою політикою у країнах Європи, США та Азії, а також здійснити визначення їхньої релевантності для застосування в українській практиці.

Європейський підхід до кадрової політики базується на ідеях соціальної відповідальності, які підкреслюють важливість гармонізації економічних та соціальних інтересів. Однією з базових концепцій є модель «економіки добробуту» [48, с. 5], яка передбачає активне втручання держави у процеси регулювання ринку праці. Державна політика орієнтована на створення умов для зайнятості, надання соціальних гарантій та підтримку працівників у складних економічних умовах. Так, в її межах відбувається розробка програм соціальної адаптації, зокрема професійної перепідготовки для осіб, які

втрапили роботу. Такий підхід сприяє не лише підвищенню рівня соціальної захищеності, але й розвитку кваліфікаційного потенціалу національного ринку праці.

Інтеграція професійної освіти із практичною підготовкою є особливо важливим елементом європейської кадрової політики. Німеччина виступає чудовим прикладом країни, де впроваджена дуальна система освіти, що поєднує академічне навчання у спеціалізованих закладах із практикою на підприємствах, що дозволяє випускникам здобувати актуальні знання та навички, затребувані ринком. Це сприяє зменшенню рівня безробіття серед молоді та забезпечує підприємства компетентними кадрами. Таким чином, європейський підхід демонструє ефективність у досягненні балансу між соціальними потребами працівників і вимогами економіки.

Кадрова політика у США базується на ідеї індивідуалізму, що робить пріоритетом досягнення високої продуктивності через конкуренцію та мотивацію працівників [26, с. 72]. У рамках концепції Human Resource Management (HRM) персонал розглядається як основний ресурс організації, що вимагає постійного розвитку та адаптації. HRM зосереджується на стратегічному управлінні людським капіталом, використанні методів оцінювання ефективності та впровадженні гнучких інструментів мотивації. Базовими принципами є забезпечення мобільності працівників і формування умов для професійного зростання, що позитивно впливає на динамічність організаційного середовища.

Більшість американських організацій використовують різноманітні системи показників ефективності, що дозволяє об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника у досягнення цілей організації. Такі системи оцінювання мотивують персонал до індивідуальних досягнень, стимулюючи професійний розвиток та ініціативність. На їх базі організації розробляють індивідуалізовані програми заохочень, які враховують специфічні потреби та особисті пріоритети кожного з працівників. Такий підхід забезпечує

підвищення продуктивності через створення конкурентного середовища, сприяючи досягненню організаційних цілей.

Азійський підхід до кадрової політики вирізняється інтеграцією традиційних культурних цінностей із сучасними методами управління персоналом [9, с. 8]. Особливе місце займає японська модель, яка базується на принципах конфуціанської етики. В її межах основна увага присвячена побудові довгострокових відносин між роботодавцем і працівником, які будуються на взаємній довірі та відповідальності. Водночас, популярна колись концепція довічного найму, яка була центральною у цій моделі, нині зберігається тільки у великих корпораціях, оскільки стає економічно все більш збитковою [28, с. 48]. Менше з тим, плинність персоналу в країнах Азії є значно нижчою, адже керівники орієнтуються на розвиток працівників, завдяки чому працівники мають можливість розвиватися в межах однієї компанії, що сприяє збереженню знань та досвіду в організації.

Цікавим є південнокорейський підхід, який доповнює японську модель акцентом на освітній підготовці персоналу, що дозволяє створювати висококваліфіковані кадри, здатні адаптуватися до швидкозмінних умов ринку [56, с. 911]. В більшості корейських корпорацій існують масштабні програми корпоративного навчання і наставництва, які спрямовані на формування у працівників технічних навичок, необхідних для виконання складних завдань. Важлива увага приділяється розвитку командного духу, що є характерною рисою азійських культур. Завдяки поєднанню традиційних цінностей і сучасних методів, азійський підхід демонструє ефективність у створенні стабільного, мотивованого та високоорганізованого колективу.

Отже, як бачимо, підходи до управління кадровою політикою в Європі, США та Азії мають низку спільних рис, які демонструють їхню загальну спрямованість на забезпечення ефективності роботи з персоналом. По-перше, у всіх регіонах персонал розглядається як ключовий ресурс організації, який потребує постійного розвитку та мотивації. Використання сучасних технологій, таких як автоматизація HR-процесів, стає невід'ємною частиною

кадрового менеджменту. По-друге, значна увага приділяється адаптації до змін, що відображається у впровадженні програм навчання та підвищення кваліфікації. Це свідчить про глобальну тенденцію до інтеграції інноваційних підходів у кадрову політику.

Водночас відмінності між підходами зумовлені культурними, економічними та політичними особливостями регіонів. Європейські моделі характеризуються сильним акцентом на соціальну відповідальність і рівність можливостей. Вони базуються на державному регулюванні та підтримці співробітників у рамках «економіки добробуту». На противагу цьому, американська модель орієнтована на індивідуалізм і результативність, зосереджуючи увагу на досягненні високої продуктивності через конкуренцію. Азійські системи управління підкреслюють важливість корпоративної культури, довгострокових відносин і колективізму, що створює стабільність, але обмежує гнучкість у прийнятті рішень.

Порівняння спільних та відмінних рис теоретичних підходів до управління кадровою політикою у різних регіонах зображено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Спільні та відмінні риси моделей управління кадровою політикою у різних регіонах

Характеристика	Європа	США	Азія
Основний акцент	Соціальна відповідальність	Ефективність через конкуренцію	Корпоративна лояльність
Роль держави	Значна	Мінімальна	Опосередкована
Мотивація працівників	Колективна	Індивідуальна	Лояльність до компанії
Підхід до розвитку	Інвестування в соціальні програми	Показники продуктивності (KPI)	Наставництво і довгострокові плани
Інновації	Середній рівень	Високий рівень	Залежить від галузі

Джерело: розроблено автором

Спільною рисою можна назвати і те, що кожен керівник, незалежно від його раси, національності чи інших демографічних ознак, має унікальні ділові, моральні та соціально-психологічні риси, які формують його стиль управління. У науковій літературі це поняття тлумачиться по-різному.

І. Вініченко та К. Дідур визначають стиль управління як «сукупність засобів впливу керівника на підлеглих, обумовлену специфікою поставлених завдань, характером взаємодії між керівником та підлеглими, обсягом повноважень і особистими якостями учасників колективу» [6, с. 28]. Н. Гончарук трактує його як «метод, за допомогою якого керівник взаємодіє зі своєю командою та здійснює управління діяльністю організації» [10, с. 179]. В. Ключко наголошує на важливості інноваційних стилів, орієнтованих на новітні підходи та технології [22, с. 48]. В. Томах, Т. Дорошенко та Ю. Тимошенко вводять термін «стиль лідерства», акцентуючи увагу на його значенні для впровадження інновацій [41, с. 3]. Вони також зазначають, що лідерство є ключовою рушійною силою управління організацією [4, с. 5]. Особисті якості керівників різноманітні, але їх можна класифікувати за типом взаємин із підлеглими. Поняття «стилі лідерства» вперше розробив К. Левін, виділивши автократичний, демократичний та ліберальний стилі, які порівняно в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльна таблиця основних стилів лідерства

Аспекти взаємодії з підлеглими	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
1	2	3	4
Прийняття рішень	Ухвалюються керівником одноосібно	Приймаються після консультацій із групою	Віддаються на розсуд групи або зовнішніх факторів
Метод передачі рішень	Накази, розпорядження, команди	Рекомендації, поради	Прохання
Ставлення до відповідальності	Повністю бере на себе або перекладає на інших	Колективна відповідальність	Уникає відповідальності
Ставлення до ініціативи	Блокується	Заохочується	Повністю делегується підлеглим
Ставлення до конфліктів	Придушує конфлікти	Використовує для конструктивних рішень	Ігнорує або залишає невирішеними
Ставлення до компетентності	Переконаний у власній безпомилковості	Постійно розвиває свої професійні навички	Ігнорує питання саморозвитку
Манера спілкування	Формальна, дистанційна	Дружня, відкрита	Уникає зайвих контактів

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Взаємини з підлеглими	Залежить від настрою	Відкриті та рівноправні	Поблажливі та м'які
Ставлення до дисципліни	Жорстке, формалізоване	Гнучке, раціональне	Лояльне, з мінімальними вимогами
Ставлення до мотивації	Основний акцент на покараннях	Поєднує методи заохочення та покарання	Немає чіткої уваги до мотивації

Джерело: [23, с. 3]

Авторитарний стиль характеризується жорсткою централізацією влади, де керівник приймає рішення одноосібно та використовує накази як основний спосіб доведення завдань. Цей стиль мінімізує ініціативу підлеглих, адже вона активно придушується. Відношення до відповідальності полягає у максимальному контролі або повному її перекладенні на інших [23, с. 4]. Конфлікти прагнуть задавити, дисципліна жорстко формалізована, а мотивація будується переважно на покараннях. Хоча цей стиль може бути ефективним у критичних ситуаціях, він не сприяє розвитку інновацій та командної роботи.

Демократичний стиль вирізняється активним залученням підлеглих до прийняття рішень через обговорення, підтримкою ініціативи та прагненням використовувати конфлікти як можливість для вдосконалення процесів. Лідер сприяє створенню колективної відповідальності та постійно підвищує свою кваліфікацію, що створює позитивний приклад для команди. Дисципліна у цьому стилі сприймається як розумна, а мотивація базується на поєднанні заохочень і покарань. Цей підхід ефективно працює в умовах, що вимагають інновацій і тісної співпраці, проте він може бути менш результативним у кризових ситуаціях через тривалість процесу прийняття рішень [21, с. 77].

Ліберальний стиль демонструє мінімальне втручання керівника, коли рішення приймаються самостійно членами групи або за вказівкою когось із них. Відповідальність у цьому стилі практично відсутня з боку лідера,

ініціатива цілковито залежить від підлеглих, а конфлікти залишаються поза увагою [24]. Спілкування обмежене, дисципліна формальна, а мотивація – байдужа. Такий підхід може сприяти самореалізації досвідчених працівників, але він створює значні ризики в умовах необхідності координації та оперативного вирішення проблем.

Таким чином, кожен стиль має свої сильні та слабкі сторони. Авторитарний підхід ефективний у кризових умовах, але пригнічує творчість. Демократичний стиль сприяє розвитку колективу і створенню сприятливого робочого середовища, проте може затягувати процеси прийняття рішень. Ліберальний стиль надає свободу працівникам, але ризикує втратити контроль над результатами. Вибір стилю залежить від завдань, організаційної культури та ситуації, в якій опинилася організація.

На нашу думку, описаний зарубіжний досвід управління кадровою політикою має важливе значення для вдосконалення українських підходів у цій сфері. По-перше, інтеграція успішних елементів європейських моделей дозволить зосередитися на формуванні соціально відповідальної кадрової політики. До них варто віднести розробку програм підтримки працівників, створення умов для їхнього професійного зростання та впровадження принципів рівності. Водночас необхідно адаптувати ці підходи до українського економічного середовища, враховуючи обмеженість державних ресурсів і нестабільність ринку праці.

По-друге, врахування американської орієнтації на результативність може допомогти розвивати інноваційні механізми управління персоналом, зокрема використання KPI, програм бонусів і цифрових інструментів. Водночас важливо не запозичувати надмірну індивідуалізацію, яка може спричинити зниження рівня командної роботи. Адаптація азійських моделей довгострокових стратегій і корпоративної лояльності сприятиме формуванню стабільного середовища для роботи персоналу, що особливо важливо в умовах кризового періоду.

Отже, зарубіжний досвід управління кадровою політикою демонструє значну варіативність підходів, що зумовлені соціально-культурними, економічними та політичними особливостями регіонів. Європейська модель акцентує увагу на соціальній відповідальності, рівності можливостей і гармонізації інтересів працівників і роботодавців, що досягається через державне регулювання та програми соціальної підтримки. Американський підхід орієнтований на індивідуалізм, результативність і конкуренцію, використовуючи такі інструменти, як оцінювання ефективності працівників, програми мотивації та гнучкі форми зайнятості. Азійська модель вирізняється інтеграцією традиційних цінностей із сучасними практиками, зокрема довгостроковими відносинами між роботодавцем і працівником, що сприяє стабільності й збереженню знань. Адаптація цих підходів в Україні може сприяти вдосконаленню кадрової політики. Інтеграція європейських принципів соціальної відповідальності, впровадження американських інноваційних механізмів і розвиток азійських стратегій лояльності дозволять створити збалансовану систему управління персоналом, адаптовану до викликів українського ринку праці та забезпечення конкурентоспроможності підприємств у глобальному середовищі.

Висновки до розділу 1

Кадрова політика підприємства є ключовим елементом стратегічного менеджменту, що визначає ефективність управління персоналом та здатність організації до адаптації у динамічному ринковому середовищі. Вона являє собою сукупність принципів, методів і заходів, спрямованих на формування, мотивацію та розвиток персоналу з метою досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Основні типи кадрової політики — пасивна, реактивна, превентивна та активна — характеризуються різними рівнями активності та передбачуваності дій. Найефективнішою є активна політика, яка

забезпечує конкурентні переваги та інноваційний розвиток. Ефективне управління кадровою політикою передбачає використання сучасних інструментів HR-менеджменту, таких як мотивація, навчання та цифрові технології, а також постійний моніторинг і зворотний зв'язок для адаптації стратегії до змін.

Формування та ефективне управління кадровою політикою підприємства залежить від впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Зовнішні чинники, зокрема економічні умови, правове регулювання та ринок праці, визначають рамки кадрових рішень та потребу в адаптації до змін. Внутрішні чинники — стратегічні цілі, стиль управління, фінансові ресурси та умови праці — формують середовище для ефективного використання кадрового потенціалу. Для оцінки кадрової політики застосовуються кількісні та якісні показники, включаючи коефіцієнти плинності кадрів, рівень задоволеності працівників та продуктивність праці. Комплексний підхід передбачає використання класичних, міждисциплінарних та специфічних методів дослідження, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрової системи. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

Зарубіжний досвід управління кадровою політикою демонструє значну варіативність підходів, що зумовлено культурними, економічними та політичними особливостями регіонів. Європейська модель орієнтована на соціальну відповідальність, рівність можливостей та державну підтримку працівників. Американський підхід підкреслює індивідуалізм і продуктивність, що реалізується через оцінку ефективності працівників, системи мотивації та гнучкі форми зайнятості. Азійська модель, особливо японська та корейська, акцентує увагу на довгострокових відносинах із працівниками, корпоративній лояльності та розвитку командного духу. Усі підходи мають потенціал для адаптації в українській практиці, а їх інтеграція дозволить сформувати гнучку та ефективну систему управління персоналом, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити їхній сталий розвиток.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНОВАННЯ ТА АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «WINDROSE»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Авіакомпанія «Windrose»

Компанія «WINDROSE», яка здійснює операційну діяльність під юридичною назвою ТОВ «Авіаційна компанія «Роза вітрів» – одна з провідних українських авіакомпаній, яка продовжує свою діяльність, адаптуючись до сучасних викликів, що виникли через російську агресію проти України. Заснована у 2003 році, компанія «WINDROSE» спеціалізується на внутрішніх та міжнародних рейсах, але в умовах війни фокусувалася на підтримці транспортних можливостей всередині країни, забезпечуючи пасажирські та гуманітарні перевезення. Незважаючи на обмеження, що виникли внаслідок закриття повітряного простору України, компанія продовжує активно співпрацювати з міжнародними партнерами та зберігати свою репутацію надійного авіаперевізника. Розглянемо основні відомості про компанію (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика компанії «WINDROSE»

Назва	Опис
ЄДРПОУ	32657656
Назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АВІАЦІЙНА КОМПАНІЯ РОЗА ВІТРІВ
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса	04070, місто КИЇВ, вулиця ВОЛОСЬКА, будинок 50/38, офіс 134
Датв реєстрації	28.10.2003
Засновники	Брензер Лімітед – 32,02%; ТОВ «Райдел» – 67,97%
Види діяльності за КВЕД	51.10 Пасажирський авіаційний транспорт
	51.21 Вантажний авіаційний транспорт
	52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту
	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
	79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність

Джерело: розроблено автором на основі джерел [40; 44; 45]

Діяльність компанії керується низкою законів та нормативно-правових актів, як національних, так і міжнародних, а саме:

1. Повітряний кодекс України – це головний нормативно-правовий акт, що регулює всі аспекти цивільної авіації в Україні, включаючи права та обов’язки авіаперевізників, вимоги до сертифікації, експлуатації повітряних суден та безпеки польотів. Останні зміни до кодексу були прийняті з урахуванням поточних реалій воєнного стану [31].

2. Авіаційні правила України (APU) – це підзаконні нормативні акти, які встановлюють вимоги щодо сертифікації повітряних суден, авіакомпаній, персоналу та обслуговування польотів. Вони включають норми безпеки, затверджені Державною авіаційною службою України (Державіаслужбою) [35].

3. Регламент (ЄС) № 261/2004 Європейського парламенту та Ради – хоча Україна не є членом ЄС, цей регламент має вплив на діяльність українських авіакомпаній, оскільки він стосується прав пасажирів у випадку затримки або скасування рейсів на міжнародних маршрутах [37].

4. Міжнародні стандарти та рекомендації ІКАО (Міжнародної організації цивільної авіації) – Україна є членом ІКАО і зобов’язана дотримуватися міжнародних стандартів та практик, що стосуються безпеки польотів, експлуатації авіаційної техніки та авіаційної безпеки [36].

Окрім того, сьогоденні умови України, мають низку специфічних нормативно-правових актів. З початку повномасштабної агресії РФ, український повітряний простір був закритий для цивільних рейсів з міркувань безпеки. Це регулюється постановами Кабінету Міністрів України та наказами Державної авіаційної служби України (Державіаслужби). Тимчасові обмеження на авіаперевезення впроваджені відповідно до Указу Президента України «Про введення воєнного стану» [34].

У сучасних умовах війни в Україні ТОВ «Авіаційна компанія «Роза вітрів» зазнала значних змін у своїй діяльності через закриття українського повітряного простору для цивільних польотів. З моменту вторгнення Росії, усі

українські авіакомпанії, включаючи компанію «WINDROSE», змушені здійснювати свої рейси з інших країн, переважно з Європи. Це стало наслідком обмежень, введених урядом для забезпечення безпеки в умовах активних бойових дій. Так, флот підприємства був частково переорієнтований на міжнародні чартерні та регулярні рейси, зокрема між європейськими країнами та популярними туристичними напрямками, такими як Єгипет і Туніс. Такий перехід дозволив компанії «WINDROSE» зберегти свою операційну діяльність, хоча вона і стикається сьогодні з додатковими витратами на організацію польотів із закордонних аеропортів і взаємодію з іноземними партнерами.

Організаційна структура підприємства, яка наведена в додатку А, найбільш точно підпадає під визначення лінійно-функціональної, а не суто функціональної. В структурі компанії чітко прослідковується вертикальна ієрархія. Генеральний директор очолює організацію, і всі підрозділи, включаючи заступників і керівників департаментів, підпорядковуються безпосередньо йому через лінійні канали управління. Це є ознакою лінійної структури, де керівництво здійснюється зверху вниз, з чіткими лініями підпорядкування і звітності. Таким чином, на вищих рівнях управління структура зберігає лінійні риси, що дозволяє підтримувати чіткий контроль над всіма операціями та швидке прийняття рішень.

Присутні функціональні підрозділи, такі як департаменти маркетингу, фінансів, інформаційних систем, технічного обслуговування, управління персоналом та інші. Ці підрозділи мають чітко визначені функції, спеціалізуючись на різних аспектах діяльності компанії. Це додає функціональні елементи до структури, що дозволяє ефективно розподіляти завдання та відповідальність за конкретні операції між різними департаментами. Таким чином, лінійна вертикаль управління забезпечує оперативний контроль, тоді як функціональні департаменти дозволяють зосередити спеціалізовані знання та ресурси в окремих напрямках. Ця структура є ефективною для великих організацій, які працюють в умовах

складної операційної діяльності, що потребує як стратегічного планування, так і оперативної гнучкості.

Водночас, у сучасних умовах така структура може виявитися занадто жорсткою. Сучасні компанії часто потребують децентралізації і більшої автономії для окремих підрозділів, щоб швидко реагувати на нові виклики та можливості. Наприклад, якщо компанія стикається з потребою швидко адаптуватися до нових умов (як це сталося під час пандемії чи війни), структура може сповільнювати процес прийняття рішень через складну ієрархію. До того ж, у великих організаціях з лінійно-функціональною структурою може виникати ситуація, коли департаменти працюють ізольовано один від одного, що перешкоджає ефективній комунікації між підрозділами. Наведемо характеристику основних функціональних відділів компанії «WINDROSE» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Опис основних відділів управління ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів»

Структурний підрозділ	Функції в компанії «WINDROSE»	Інформаційні потоки
Комітет з кадрів і винагород	Відповідає за розробку політики винагород і компенсацій, оцінку продуктивності співробітників, призначення на ключові посади.	Звіти про продуктивність, дані про компенсаційні пакети, кадрові звіти та плани розвитку персоналу.
Департамент підготовки авіаційного персоналу	Забезпечує навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організовує тренінги з авіаційної безпеки, технічних аспектів роботи.	Програми навчання, звіти про тренінги, сертифікати і документи про підвищення кваліфікації персоналу.
Відділ контролю праці та техніки безпеки	Відповідає за дотримання норм праці, техніки безпеки та трудового законодавства, контроль умов праці та відповідності стандартам.	Інформація про робочі умови, інструкції з техніки безпеки, звіти про дотримання норм праці.
Департамент управління персоналом	Займається кадровою політикою, наймом персоналу, плануванням робочих змін та кар'єрним розвитком співробітників.	Кадрові звіти, плани розвитку персоналу, звіти про найм і утримання працівників, системи управління змінами та графіками роботи.
Комітет по стратегії	Розробляє стратегії розвитку компанії, в тому числі в частині управління персоналом, планування кадрових ресурсів для досягнення довгострокових цілей компанії.	Аналітичні дані про ринок праці, звіти про стратегії розвитку персоналу, прогнози потреб у кадрах.

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Хоча компанія намагається ставати більш гнучкою, однак стилем управління – це авторитарний або директивний. У такій структурі чітка вертикаль управління та централізація прийняття рішень є ключовими ознаками, що характерні для авторитарного стилю. З одної сторони, авторитарний стиль передбачає жорсткий контроль і підпорядкування з боку керівників. Це включає використання законної влади, коли керівники департаментів отримують свою владу через свої офіційні посади. Від співробітників очікується чітке виконання інструкцій без активного залучення у процес прийняття рішень. Такий підхід допомагає забезпечувати дисципліну та ефективність у короткостроковій перспективі, особливо в кризових ситуаціях. В умовах сучасного ринку, де компанії стикаються зі швидкими змінами та кризовими ситуаціями, такі як війна та закриття повітряного простору, авторитарний стиль може бути корисним для швидкого прийняття рішень і підтримки операційної стабільності. Однак, водночас цей стиль має свої недоліки, оскільки обмежує інновації та ініціативу з боку персоналу, що в умовах високої конкуренції та необхідності адаптації може стати проблемою. З огляду на це, було б корисно розглянути можливість поєднання авторитарного стилю з демократичними підходами в тих департаментах, де потрібна більша гнучкість і креативність, наприклад, у маркетингових або інноваційних підрозділах. Це може забезпечити кращий баланс між контролем і адаптивністю.

Філософія компанії «WINDROSE» відображає її прагнення до забезпечення високих стандартів обслуговування, орієнтованих на комфорт, безпеку та турботу про пасажирів. Основою місії компанії є надання якісних авіап перевезень, які відповідають найвищим вимогам безпеки та зручності. При цьому стратегія розвитку передбачає розширення флоту та ефективне використання авіаційних ресурсів з метою досягнення прибутковості та відповідності міжнародним стандартам авіап перевезень. Візія компанії полягає у зміцненні її позицій як найнадійнішого перевізника в Україні та у виході на ринки Європи й Азії, включаючи сегмент вантажних перевезень.

Фундаментальні цінності компанії спрямовані на забезпечення надійності, турботи, безпеки, ефективності, гостинності та довіри. Надійність проявляється у своєчасному та якісному виконанні зобов'язань. Турбота орієнтована на створення комфортних умов як у польоті, так і на землі. Безпека визначається як абсолютний пріоритет у роботі з пасажирями, партнерами та співробітниками. Ефективність досягається через постійний розвиток персоналу та оптимізацію ресурсів. Гостинність забезпечує теплу й дружню атмосферу для клієнтів, а довіра ґрунтується на принципах чесності й відкритості у стосунках із усіма учасниками бізнес-процесів. Ці аспекти формують цілісну систему цінностей компанії, сприяючи її розвитку та зміцненню репутації на ринку авіаперевезень.

Отже, ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» демонструє зразковий підхід до організації своєї діяльності в умовах сучасних викликів, таких як закриття повітряного простору України через воєнний стан. Компанія зберегла операційну діяльність завдяки переорієнтації на міжнародні рейси, що дозволило підтримувати свою репутацію й забезпечувати зайнятість персоналу. Лінійно-функціональна структура підприємства поєднує централізацію управління з розподілом функцій між департаментами, що сприяє оперативності та спеціалізації. Проте жорсткий авторитарний стиль обмежує інноваційність і ініціативу, що є критичним у конкурентному середовищі. Баланс між централізованим контролем і демократичним підходом у певних підрозділах міг би підвищити адаптивність компанії. Орієнтуючись на високі стандарти обслуговування, компанія «WINDROSE» ефективно використовує філософію, засновану на безпеці, гостинності, довірі та ефективності, що забезпечує її стабільність і конкурентоспроможність. Стратегія розширення флоту, освоєння нових ринків і дотримання міжнародних стандартів свідчать про амбіційний підхід до розвитку, адаптований до змінних ринкових умов.

2.2 Фінансово-господарський аналіз діяльності ТОВ «Авіакомпанія «Windrose»

Фінансово-господарський аналіз діяльності підприємства є ключовим інструментом оцінювання його ефективності, конкурентоспроможності та стабільності. В авіаційній галузі, де конкуренція є надзвичайно високою, а зовнішнє середовище постійно змінюється, важливою є здатність компанії підтримувати стійкий фінансовий стан і оптимізувати господарські процеси. Розглянемо основні показники фінансової діяльності ТОВ «Авіакомпанія «Windrose», для чого почнемо аналіз з дослідження фінансово-майнового стану підприємства за 2021-2023 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз балансу підприємства ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 / 2022	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Активи								
Необоротні активи	1 349 393	75,84%	1 635 859	87,22%	1 380 163	86,46%	- 255696	- 15,63%
Оборотні активи	429 942	24,16%	239 763	12,78%	216 224	13,54%	-23539	-9,82%
Всього активів	1 779 335	100,00 %	1 875 622	100,00 %	1 596 387	100,00 %	- 279235	- 14,89%
Пасиви								
Власний капітал	-1 660 290	- 93,31%	-3 212 793	- 171,29 %	-3 963 290	- 248,27 %	- 750497	- 23,36%
Довгостр. зобов'яз.	785498	44,15%	1408572	75,10%	1163649	72,89%	- 244923	- 17,39%
Поточні зобов'яз.	2 654 127	149,16 %	3 679 843	196,19 %	4 396 028	275,37 %	716185	19,46%
Всього пасивів	1 779 335	100,00 %	1 875 622	100,00 %	1 596 387	100,00 %	- 279235	- 14,89%

Джерело: розроблено автором на основі додатків Б-Г

Аналіз балансу ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» за 2021–2023 роки виявляє значні зміни у структурі активів і пасивів підприємства. Необоротні

активи зменшилися у 2023 році на 255 696 тис. грн (-15,63%) порівняно з 2022 роком, проте їх частка у структурі активів залишилася високою (86,46%). Оборотні активи також скоротилися на 23 539 тис. грн (-9,82%), що свідчить про зменшення ліквідності підприємства. Загальна сума активів у 2023 році знизилася на 279 235 тис. грн (-14,89%), що є суттєвим скороченням фінансового потенціалу компанії.

У пасивах спостерігається поглиблення дефіциту власного капіталу, який у 2023 році досяг -3 963 290 тис. грн, збільшившись на 750 497 тис. грн (23,36%) порівняно з 2022 роком. Це вказує на критичну фінансову нестабільність. Довгострокові зобов'язання скоротилися на 244 923 тис. грн (-17,39%), але їх частка залишається вагомою (72,89%). Водночас поточні зобов'язання продемонстрували суттєве зростання на 716 185 тис. грн (19,46%), що посилює короткостроковий фінансовий тиск.

Загальна сума пасивів зменшилася на 14,89%, відображаючи скорочення фінансових ресурсів. Основними проблемами є дефіцит власного капіталу та значна залежність від зобов'язань, що створює загрози для стабільного функціонування. Водночас можливості для розвитку пов'язані з ефективнішим управлінням активами та реструктуризацією зобов'язань.

Далі проаналізуємо звіт підприємства про фінансові результати за цей період (табл. 2.4).

Як бачимо, фінансові результати ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» зазнали значного впливу зовнішніх факторів, включно з початком повномасштабного вторгнення, що зумовило різкі зміни у витратах, доходах і фінансовій стійкості. У 2023 році чистий дохід зріс на 15,88% порівняно з 2022 роком, досягнувши 894 749 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення діяльності. Проте загальна виручка залишається суттєво нижчою за довоєнний рівень 2021 року, що пояснюється обмеженнями авіаційного ринку та зниженням попиту. Скорочення собівартості продукції на 21,48% у 2023 році дозволило зменшити валовий збиток на 62,28%, проте компанія все ще не

змогла досягти операційної прибутковості, а операційні витрати залишаються високими, незважаючи на значні зусилля з оптимізації.

Таблиця 2.4 – Аналіз звіту про доходи підприємства ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 / 2022	
				тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	4559387	772133	894749	122616	15,88%
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	4909572	1479356	1161525	-317831	-21,48%
Валовий прибуток/збиток	-350185	-707223	-266776	440447	-62,28%
Інші операційні доходи	225493	318418	151442	-166976	-52,44%
Адміністративні витрати	55689	19203	18838	-365	-1,90%
Витрати на збут	124979	19577	6422	-13155	-67,20%
Інші операційні витрати	165100	900842	296463	-604379	-67,09%
Фінансові результати від операційної діяльності	-470460	-1328427	-437057	891370	-67,10%
Інші фінансові доходи	407	143	80	-63	-
Фінансові витрати	48927	121644	301092	179448	-
Інші витрати	2182	96066	0	-96066	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	-521162	-1545994	-738069	807925	-52,26%
Податок на прибуток	-3531	-6509	-12428	-5919	-
Чистий прибуток/збиток	-524693	-1552503	-750497	802006	-51,66%
Матеріальні затрати	1359	260113	24607	-235506	-90,54%
Витрати на оплату праці	342064	72155	84348	12193	16,90%
Відрахування на соціальні заходи	57978	24067	19387	-4680	-19,45%
Амортизація	535878	496348	472092	-24256	-4,89%
Інші операційні витрати	4192489	779516	589224	-190292	-24,41%
Всього операційних витрат	5129768	1632199	1189658	-442541	-27,11%

Джерело: розроблено автором на основі додатків Б-Г

Витрати компанії відображають складну економічну ситуацію та обмеження діяльності. Зниження матеріальних затрат на 90,54% у 2023 році свідчить про спроби адаптації до складних умов, але інші операційні витрати

залишаються значними. Адміністративні витрати у 2023 році зменшилися лише на 1,90%, що демонструє низьку гнучкість у скороченні непрямих витрат. Натомість витрати на збут впали на 67,20%, що вказує на обмеження маркетингових та дистрибуційних зусиль, які могли б сприяти розширенню ринків. Амортизаційні витрати знизилися лише на 4,89%, що є наслідком значної частки необоротних активів, збереження яких є критичним для відновлення бізнесу в довгостроковій перспективі.

Фінансові зобов'язання компанії залишаються значними, зокрема, фінансові витрати у 2023 році зросли на 179 448 тис. грн, що посилює тиск на ліквідність. Водночас чистий збиток у 2023 році скоротився на 51,66% порівняно з 2022 роком, досягнувши -750 497 тис. грн. Це вказує на певну стабілізацію фінансового стану, однак значний дефіцит власного капіталу (-3 963 290 тис. грн у 2023 році) створює серйозні ризики для стійкості бізнесу. Скорочення операційних витрат на 27,11% відображає позитивну динаміку, проте компанії необхідно продовжувати реструктуризацію витрат, особливо з огляду на виклики воєнного часу.

Фінансовий стан ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» демонструє ознаки покращення у 2023 році порівняно з 2022 роком, зокрема, у вигляді зростання доходів та скорочення чистого збитку. Проте вплив війни та загальна економічна нестабільність значно ускладнюють діяльність компанії, знижуючи її операційну ефективність і посилюючи залежність від фінансових зобов'язань. Критичним залишається дефіцит власного капіталу, що обмежує можливості для розвитку. Для подолання цих проблем необхідно зосередитись на підвищенні ефективності управління витратами, залученні інвестицій та адаптації до змін у ринку авіаційних перевезень, включаючи розвиток нових послуг та напрямків, актуальних в умовах воєнного часу.

Розрахуємо та розглянемо економічні показники діяльності даного підприємства, почавши з показників ділової активності підприємства (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності компанії «WINDROSE», за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Показник оборотності обігових коштів	2,5	0,4	0,5
Тривалість одного обороту обігових коштів (днів)	142,3	852,0	698,5
Показник оборотності запасів	64,5	17,2	13,5
Тривалість одного обороту запасів (днів)	5,6	20,9	26,6
Показник оборотності дебіторської заборгованості	14,3	3,1	6,4
Термін погашення дебіторської заборгованості (днів)	25,2	115,1	56,3
Показник оборотності кредиторської заборгованості	1,9	0,2	0,2
Термін погашення кредиторської заборгованості (днів)	187,8	1476,6	1624,7
Показник оборотності власного капіталу	-3,3	-0,3	-0,2

Джерело: розроблено автором на основі додатків Б-Г

Аналіз ділової активності компанії «WINDROSE» за 2021–2023 роки виявляє суттєве зниження ефективності використання ресурсів унаслідок впливу воєнного часу та економічної кризи. Показник оборотності обігових коштів зменшився з 2,5 у 2021 році до 0,5 у 2023 році, що свідчить про значне уповільнення швидкості обороту коштів у бізнесі. Це підтверджується зростанням тривалості одного обороту обігових коштів з 142,3 до 698,5 днів у 2023 році. Подібна динаміка є наслідком зниження доходів та проблем із ліквідністю, що обмежує можливості компанії підтримувати достатній рівень оборотного капіталу для операційної діяльності.

Оборотність запасів також демонструє негативну динаміку: у 2023 році вона знизилася до 13,5 разів, що у п'ять разів нижче показника 2021 року. Водночас тривалість одного обороту запасів зросла з 5,6 днів у 2021 році до 26,6 днів у 2023 році, що свідчить про зменшення ефективності управління запасами. Така ситуація може бути пов'язана із труднощами в реалізації продукції через зниження попиту в умовах війни. Це ускладнює підтримку рентабельності та зростання витрат на зберігання.

Показники оборотності дебіторської заборгованості демонструють деяке покращення у 2023 році: оборотність зросла до 6,4 разів, а термін її погашення скоротився до 56,3 днів порівняно зі 115,1 днями у 2022 році. Це свідчить про спроби компанії оптимізувати політику роботи з клієнтами та

скоротити ризики неплатежів. Проте показник залишається значно нижчим за довоєнний рівень 2021 року (14,3 разів), що вказує на знижену платіжну дисципліну або скорочення кількості контрактів з платоспроможними клієнтами.

Найбільш критичними є показники кредиторської заборгованості. Оборотноість кредиторської заборгованості залишилася низькою (0,2 разів у 2023 році), а термін її погашення зріс до 1624,7 днів, що свідчить про значні фінансові труднощі у виконанні зобов'язань перед постачальниками та кредиторами. Це може призвести до втрати довіри партнерів та погіршення умов співпраці. Негативний показник оборотності власного капіталу (-0,2 у 2023 році) підтверджує, що компанія працює з глибоким дефіцитом, який обмежує її фінансову стійкість і створює значні ризики для подальшого функціонування (рис. 2.1).

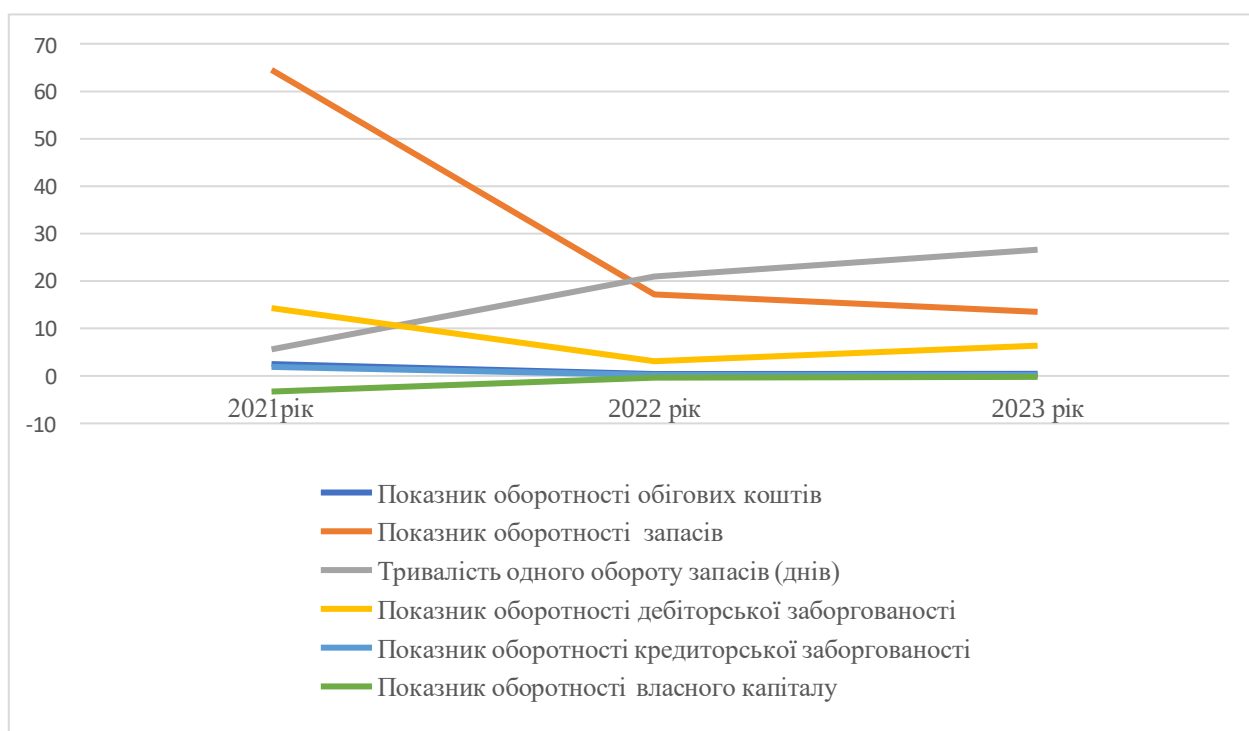


Рисунок 2.1 – Коефіцієнти ділової активності ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» за 2021-2023 роки

Джерело: розроблено автором на основі додатків Б-Г

Підсумовуючи, компанія «WINDROSE» демонструє різке зниження ділової активності внаслідок війни та економічних викликів, що позначилося на всіх ключових показниках оборотності та управління зобов'язаннями. Зниження оборотності обігових коштів, запасів і дебіторської заборгованості свідчить про проблеми з ліквідністю та уповільнення операційних процесів. Зростання термінів погашення кредиторської заборгованості вказує на критичну залежність від кредитних ресурсів, що створює загрозу для фінансової стійкості. Хоча у 2023 році можна спостерігати деякі ознаки стабілізації, загальна фінансова ситуація залишається складною. Для стабілізації діяльності компанії необхідні масштабні заходи з оптимізації управління ресурсами, реструктуризації зобов'язань та пошуку нових джерел фінансування.

Далі проаналізуємо показники платоспроможності та фінансової незалежності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники фінансової незалежності та платоспроможності компанії «WINDROSE», за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Власний робочий капітал	- 1975181,00	- 2832132,50	- 3809942,00
Показник забезпечення оборотних активів власними коштами	-4,90	-8,46	-16,71
Гнучкість робочого капіталу	-0,04	-0,03	-0,02
Гнучкість власних обігових коштів	0,00	0,00	0,00
Показник забезпечення запасів власними обіговими коштами	-25,04	-32,59	-43,68
Показник покриття запасів	-25,04	-32,59	-43,68
Показник фінансової незалежності	-0,78	-1,33	-2,07
Показник фінансової залежності	1,78	2,33	3,07
Показник гнучкості власного оборотного капіталу	1,41	1,16	1,06
Показник концентрації позикового капіталу	1,78	2,33	3,07
Показник фінансової стабільності	-0,44	-0,57	-0,67
Фінансовий важіль	-0,59	-0,45	-0,36
Показник фінансової стійкості	-0,32	-0,73	-1,33

Джерело: розроблено автором на основі додатків Б-Г

Аналіз показників фінансової незалежності та платоспроможності компанії «WINDROSE» за 2021–2023 роки свідчить про значне погіршення

фінансового стану, що є наслідком як впливу війни, так і низької ефективності управління капіталом. Власний робочий капітал у 2023 році знизився до -3 809 942 тис. грн, що вказує на критичний дефіцит фінансування операційної діяльності. Показник забезпечення оборотних активів власними коштами продемонстрував поглиблення негативної динаміки, знизившись із -4,90 у 2021 році до -16,71 у 2023 році, що свідчить про повну відсутність власного фінансування оборотних активів. Це створює ризики подальшої залежності від позикового капіталу та нестачі ліквідності.

Гнучкість робочого капіталу та власних обігових коштів у 2023 році залишається на надзвичайно низькому рівні (-0,02 та 0,00 відповідно), що свідчить про обмежені можливості для адаптації до змін економічного середовища. Негативні показники забезпечення запасів власними обіговими коштами та покриття запасів (-43,68 у 2023 році) відображають нестачу внутрішніх ресурсів для підтримки необхідного рівня запасів, що підкреслює залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування. Водночас показник фінансової незалежності знизився з -0,78 у 2021 році до -2,07 у 2023 році, демонструючи подальше посилення дефіциту власного капіталу.

Показник фінансової залежності у 2023 році досяг 3,07, що свідчить про критичну залежність компанії від позикових ресурсів. Концентрація позикового капіталу зросла, вказуючи на суттєве збільшення зобов'язань. Фінансовий важіль покращився з -0,59 у 2021 році до -0,36 у 2023 році, що може вказувати на спроби зменшення фінансових витрат, однак цього недостатньо для забезпечення стабільності. Показник фінансової стійкості у 2023 році знизився до -1,33, що підкреслює нездатність компанії забезпечити стійкість фінансового стану без суттєвого залучення зовнішнього капіталу.

Компанія «WINDROSE» демонструє значне погіршення фінансової незалежності та платоспроможності внаслідок високої залежності від позикового капіталу та дефіциту власного робочого капіталу. Відсутність власних обігових коштів, зростання фінансової залежності та низький рівень фінансової стійкості ставлять під сумнів можливість стабільного

функціонування компанії в коротко- та середньостроковій перспективі. Для поліпшення ситуації необхідна реструктуризація зобов'язань, залучення додаткових інвестицій і підвищення ефективності управління ресурсами. В іншому разі компанія ризикує втратити конкурентоспроможність і здатність забезпечувати операційну діяльність.

Далі оцінимо показники ліквідності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Показник поточної ліквідності (покриття)	0,17	0,11	0,06
Показник швидкої ліквідності	0,14	0,08	0,03
Показник абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,00
Відношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	-0,0314	-0,0271	-0,0214

Джерело: розроблено автором на основі додатків Б-Г

Показники ліквідності компанія «WINDROSE» за 2021-2023 роки демонструють стійке погіршення платоспроможності компанії та її здатності покривати свої короткострокові зобов'язання (рис. 2.2).

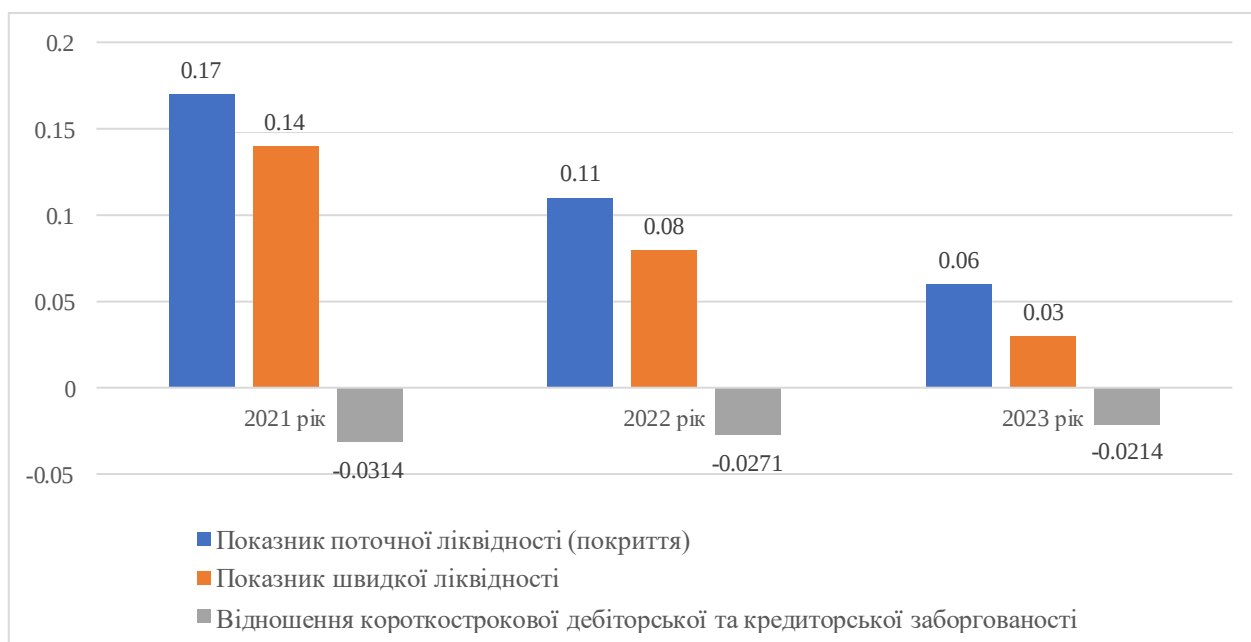


Рисунок 2.2 – Коефіцієнти ліквідності компанія «WINDROSE» за 2021-2023 роки

Джерело: розроблено автором на основі додатків Б-Г

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» за 2021–2023 роки вказує на критичний стан платоспроможності компанії. Показник поточної ліквідності, що характеризує здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, у 2023 році становив лише 0,06, що є суттєвим зниженням порівняно з 0,17 у 2021 році. Це вказує на вкрай низький рівень забезпеченості поточних зобов'язань активами, що швидко реалізуються. Динаміка показника швидкої ліквідності, який враховує лише ліквідні активи без запасів, свідчить про подібну ситуацію: його значення знизилося з 0,14 у 2021 році до 0,03 у 2023 році, що вказує на повну нездатність компанії своєчасно розраховуватися з кредиторами.

Абсолютна ліквідність, яка оцінює здатність компанії негайно покривати свої зобов'язання за рахунок високоліквідних активів, протягом трьох років залишалася на рівні 0,00. Це свідчить про відсутність у компанії ліквідних ресурсів, таких як грошові кошти або їх еквіваленти, для покриття навіть незначної частини своїх короткострокових зобов'язань. Подібна ситуація є особливо небезпечною в умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів та зростання обсягів кредиторської заборгованості.

Відношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості також демонструє негативну динаміку, зменшуючись із -0,0314 у 2021 році до -0,0214 у 2023 році. Це свідчить про значно вищі обсяги кредиторської заборгованості порівняно з дебіторською, що підтверджує суттєвий дисбаланс у розрахунках із контрагентами. Такий стан ускладнює фінансове управління, оскільки компанія не може спиратися на короткострокові розрахунки для підтримки ліквідності.

Можна стверджувати, що показники ліквідності ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» демонструють вкрай низький рівень платоспроможності, що створює значні ризики для фінансової стабільності та виконання зобов'язань перед кредиторами. Відсутність високоліквідних активів, різке зниження поточної та швидкої ліквідності, а також дисбаланс між короткостроковою дебіторською і кредиторською заборгованістю свідчать про гостру нестачу

ліквідних ресурсів. Для відновлення ліквідності компанія повинна вжити заходів щодо оптимізації управління оборотними активами, скорочення кредиторської заборгованості та підвищення швидкості обігу дебіторської заборгованості. У довгостроковій перспективі необхідне залучення зовнішніх інвестицій для стабілізації фінансової ситуації.

Наостанок проаналізуємо показники рентабельності компанії за досліджуваний період (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Рентабельність активів за прибутком до оподаткування	-0,29	-0,85	-0,43
Рентабельність активів на основі чистого прибутку	-0,29	-0,85	-0,43
Рентабельність власних інвестицій	0,38	0,64	0,21
Рентабельність основних виробничих фондів	-0,19	-0,59	-0,30
Рентабельність реалізованої продукції	2,09	2,94	2,32
Ефективність витрат	-0,10	-0,48	-0,24
Показник реінвестування	2,72	1,59	4,82
Термін повернення вкладеного капіталу	-3,43	-1,18	-2,31
Термін окупності власних інвестицій	2,66	1,57	4,78

Джерело: розроблено автором на основі додатків Б-Г

Аналіз показників рентабельності компанії «WINDROSE» за 2021–2023 роки вказує на складну ситуацію з ефективністю використання активів та капіталу в умовах тривалого економічного впливу війни (рис. 2.3). Рентабельність активів за прибутком до оподаткування та на основі чистого прибутку залишалася негативною протягом усіх аналізованих років, зокрема, у 2023 році показник склав -0,43, що, хоча і є покращенням порівняно з 2022 роком (-0,85), все ще демонструє збитковість компанії. Негативна рентабельність основних виробничих фондів (-0,30 у 2023 році) свідчить про недостатню ефективність використання основних засобів, що посилює ризики зниження операційної ефективності.

Рентабельність реалізованої продукції залишилася позитивною упродовж 2021–2023 років, що вказує на здатність компанії отримувати маржу з продажів, незважаючи на зниження економічної активності. У 2023 році цей

показник склав 2,32, демонструючи певне погіршення порівняно з 2,94 у 2022 році. Це може бути наслідком зростання операційних витрат або зниження попиту на послуги авіакомпанії. Водночас ефективність витрат, яка характеризує співвідношення витрат і отриманих доходів, залишається негативною (-0,24 у 2023 році), що свідчить про неефективне управління витратами.

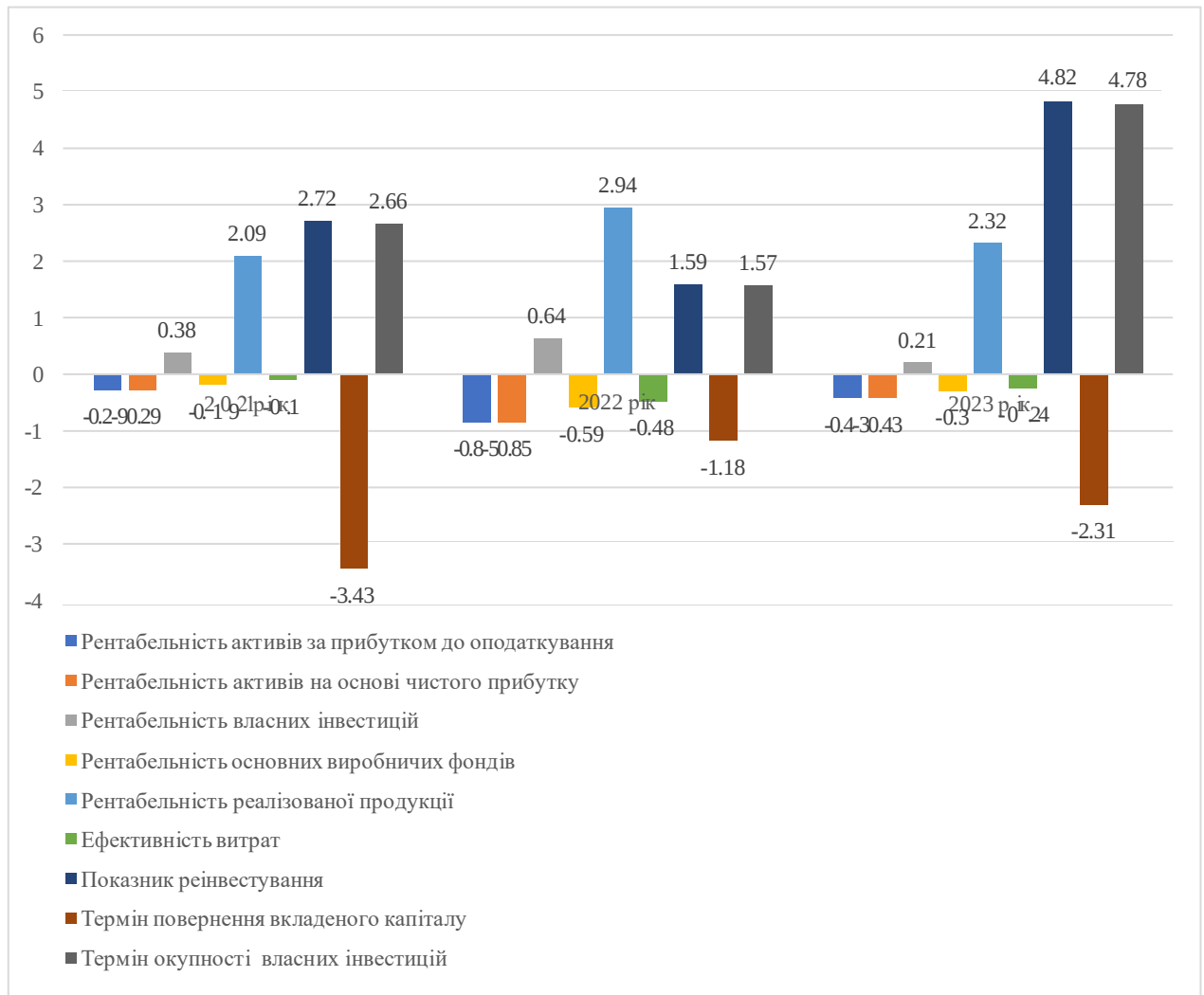


Рисунок 2.3 – Коефіцієнти рентабельності компанія «WINDROSE» за 2021-2023 роки

Джерело: розроблено автором на основі додатків Б-Г

Показник реінвестування суттєво зріс у 2023 році до 4,82, що демонструє більшу частку прибутку, спрямовану на реінвестиції. Проте негативний термін повернення вкладеного капіталу (-2,31 у 2023 році) та значне збільшення

терміну окупності власних інвестицій (4,78 у 2023 році порівняно з 1,57 у 2022 році) свідчать про триваліший період, необхідний для повернення вкладень, що створює додаткові виклики для фінансової стійкості.

Як бачимо, показники рентабельності ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» свідчать про збереження негативної динаміки ефективності використання активів та інвестицій, що ускладнюється впливом війни та загальноекономічної кризи. Незважаючи на позитивну рентабельність реалізованої продукції, загальна збитковість компанії та тривале повернення вкладеного капіталу створюють значні ризики для її конкурентоспроможності. Для покращення ситуації необхідно оптимізувати структуру витрат, підвищити ефективність використання основних фондів та зосередитися на продуктах і послугах із високою маржинальністю. Зростання показника реінвестування є потенційним позитивним фактором для довгострокового відновлення, проте для досягнення сталого фінансового стану потрібні системні зміни в управлінні фінансами та операційною діяльністю.

Отже, проведений фінансово-господарський аналіз ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» за 2021–2023 роки демонструє складну ситуацію, спричинену впливом війни та економічною нестабільністю. Аналіз активів і пасивів показав значне скорочення фінансового потенціалу, зниження оборотних активів і зростання поточних зобов'язань, що поглибило дефіцит власного капіталу до критичного рівня (-3 963 290 тис. грн у 2023 році). Ліквідність перебуває на вкрай низькому рівні, зокрема, показник поточної ліквідності становить лише 0,06 у 2023 році, що свідчить про неможливість покриття зобов'язань за рахунок оборотних активів. Показники ділової активності, як-от тривалість одного обороту запасів та обігових коштів, свідчать про суттєве уповільнення операційної діяльності. Рентабельність залишається негативною за основними показниками, що підтверджує збитковість компанії, попри зусилля зі скорочення витрат і зростання чистого доходу на 15,88% у 2023 році. Загальна фінансова стабільність підприємства потребує невідкладних заходів, зокрема реструктуризації зобов'язань, оптимізації витрат, підвищення

ефективності використання активів і залучення додаткових інвестицій. Водночас позитивні зміни, як-от скорочення чистого збитку на 51,66%, свідчать про можливість стабілізації за умов покращення управління.

2.3 Сучасний стан та ефективність кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія «Windrose»

Дослідимо ефективність організаційної структури, та її відповідність стратегічним цілям ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів». Оцінка ефективності організаційної структури перед аналізом кадрової політики є важливим етапом, оскільки організаційна структура безпосередньо впливає на розподіл обов'язків, відповідальність та комунікаційні потоки між працівниками. Якщо структура є неефективною, це може призводити до проблем із управлінням персоналом, що знижує ефективність кадрової політики, зокрема процесів найму, навчання, мотивації та розвитку співробітників. Структура, що не відповідає стратегічним цілям організації або ринку, може створювати бар'єри для впровадження ефективних кадрових заходів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності організаційної структури ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів»

Показник	Формула розрахунку	Значення		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Чисельність працівників, осіб	Чп	745	701	628
Прибуток від звичайної діяльності, тис.грн	Пч	-524693	-1552503	-750497
Адміністративні витрати, тис.грн	Вуп	55689	19203	18838
Обсяг реалізації, тис.грн	V	4559387	772133	894749
Загальні витрати, тис.грн	B	5129768	1632199	1189658
Витрати на оплату праці, тис. грн	Зуп	342064	72155	84348
Ефективність діяльності персоналу	Кеф.м.у1 = Пч / Чп, де Пч – прибуток від звичайної діяльності	-704,29	-2214,70	-1195,06
Рентабельність управлінських витрат	Кеф.м.у2 = Пч / Вуп, де Вуп – адмін. витрати	-9,42	-80,85	-39,84

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5
Продуктивність праці співробітників	$\text{Кеф.м.у3} = V / \text{Чп, де } V$ – обсяги виробництва продукції	6119,98	1101,47	1424,76
Ефективність витрат на управління	$\text{Кеф.м.у4} = 1 - (V_{\text{уп}} / V)$, де V – загальні витрати	0,99	0,99	0,98
Ефективність витрат на утримання	$\text{Кеф.м.у5} = 1 - (З_{\text{уп}} / V)$, де $З_{\text{уп}}$ – витрати на оплату праці апарату	0,93	0,96	0,93

Джерело: розроблено автором на основі [40; 45]

Ефективність діяльності управлінського персоналу залишається негативною протягом усього періоду. Найгірший показник спостерігався у 2022 році, коли збитки на одного працівника склали -2214,70 тис. Грн, що можна пояснити впливом кризи, спричиненої війною в Україні. У 2023 році ситуація дещо покращилася, і збитки зменшилися до -1195,06 тис. Грн на одного працівника, що свідчить про часткову стабілізацію. Коефіцієнт рентабельності управління також залишається негативним упродовж трьох років. У 2022 році він досяг свого мінімуму (-80,85), що вказує на неефективне використання адміністративних ресурсів під час значних збитків компанії. Проте у 2023 році спостерігається покращення до -39,84, що можна пов'язати зі скороченням адміністративних витрат і покращенням управлінських рішень.

Продуктивність праці управлінського персоналу у 2022 році різко впала до 1101,47 тис. Грн на одного працівника у порівнянні з 6119,98 тис. Грн у 2021 році, але вже у 2023 році показник зріс до 1424,76 тис. Грн, що свідчить про часткове відновлення ефективності. Незважаючи на складну ситуацію, коефіцієнт ефективності витрат на управління залишався стабільно високим (0,98-0,99), що демонструє ефективне використання адміністративних витрат у загальній структурі витрат компанії. Також коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління зберігав високі показники (0,93-0,96), що свідчить про раціональне управління витратами на оплату праці. Загалом, організаційна структура ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» зазнала серйозного

негативного впливу політико-економічних обставин, зокрема через війну в Україні. Проте у 2023 році можна спостерігати певні позитивні зрушення, зокрема у зростанні продуктивності праці та зменшенні збитків, що може вказувати на адаптацію компанії до нових умов. Виходячи з цих умов, можна зробити наступні висновки про цілі та напрямки кадрової політики компанії «WINDROSE»:

Скорочення чисельності персоналу для зниження витрат, за період 2021-2023 років чисельність працівників зменшилася з 745 до 628 осіб. Це свідчить про активну реалізацію політики скорочення персоналу для оптимізації витрат у відповідь на значні фінансові збитки, спричинені війною та політичною нестабільністю. Скорочення витрат на оплату праці з 342064 тис. грн у 2021 році до 84348 тис. грн у 2023 році підтверджує цей напрям.

2. Оптимізація адміністративних витрат. Адміністративні витрати значно знизилися: з 55689 тис. грн у 2021 році до 18838 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про активну політику зменшення адміністративних витрат, що в умовах кризи дозволяє компанії зберігати ресурси для операційної діяльності. Коефіцієнт ефективності витрат на управління (0,98-0,99) показує, що ця оптимізація є успішною і залишається стабільною протягом трьох років.

3. Адаптація персоналу до нових умов роботи. Продуктивність праці персоналу знизилася у 2022 році до 1101,47 тис. грн на одного працівника, але в 2023 році спостерігалось поступове відновлення до 1424,76 тис. грн. Це вказує на активний процес адаптації персоналу до нових ринкових умов та операційної моделі компанії, яка працює на міжнародних ринках через закриття українського повітряного простору. Кадрова політика спрямована на збереження ключових працівників і адаптацію їх до нових викликів.

4. Підвищення ефективності витрат на управління. Показники ефективності витрат на управління (0,98-0,99) свідчать про те, що ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» реалізує політику раціонального використання ресурсів на управлінський персонал. Це дозволяє компанії зберігати стабільність в управлінні навіть при значних збитках у прибутку.

5. Утримання персоналу та соціальна підтримка. Хоча чисельність працівників скоротилася, коефіцієнт ефективності витрат на утримання персоналу залишається на високому рівні (0,93-0,96). Це свідчить про те, що компанія зосереджується на збереженні ключових кадрів, надаючи їм необхідні ресурси для роботи та соціальну підтримку, особливо в умовах складної політичної та економічної ситуації.

6. Фокус на підвищенні продуктивності персоналу. Навіть з урахуванням зниження загальних обсягів реалізації продукції, компанія «WINDROSE» працює над тим, щоб підвищити продуктивність праці своїх працівників. Показник продуктивності праці виріс у 2023 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про активну роботу компанії над підвищенням ефективності працівників.

Отже, можна зробити висновок, що наявна організаційна структура ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» виявилася ефективною для вирішення короткострокових задач, таких як оптимізація витрат, скорочення чисельності персоналу та збереження ключових працівників, що було критично важливим в умовах політико-економічної кризи. Однак вона демонструє недостатню гнучкість для швидкої адаптації до нових ринкових умов, таких як перенесення операцій за кордон, що уповільнює процес адаптації персоналу та ускладнює залучення нових міжнародних кадрів. Вертикальна лінійно-функціональна структура обмежує ініціативу та інновації, що є важливими в умовах невизначеності, а також може створювати бар'єри для ефективної комунікації між департаментами.

Для вирішення цих проблем структура потребує вдосконалення, зокрема впровадження більш гнучких механізмів управління, які дозволять компанії швидше реагувати на зовнішні виклики та успішніше реалізовувати кадрову політику в умовах кризи. На основі аналізу діяльності компанії «WINDROSE» та її організаційної структури, можна визначити, що тип кадрової політики, який реалізується компанією, є реактивним. Це означає, що основні заходи в кадровій політиці здійснюються у відповідь на зовнішні виклики та кризові

ситуації, зокрема, на вплив війни та закриття повітряного простору України [5, с. 50-41]. Для прикладу, скорочення персоналу у відповідь на економічні труднощі, переорієнтація операцій на міжнародні ринки тощо.

Окрім того кадровий процес компанії – закритий [29, с.774]. На офіційному сайті ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» немає свідчень про активну рекрутингову діяльність або значну інтеграцію зовнішніх ресурсів для підтримки операцій, що підтверджує цей висновок. Розглянемо реалізацію кадрового процесу в компанії «WINDROSE» детальніше (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Демонстрація кадрового процесу в компанії «WINDROSE», з врахуванням сучасних реалій

Етап	До повномасштабного вторгнення	Сучасний стан
Планування персоналу	Основне планування базувалося на поступовому зростанні компанії та збереженні стабільного рівня працівників.	Компанія була змушена переглядати чисельність працівників, скорочуючи її для оптимізації витрат та адаптації до нових умов.
Підбір та залучення	Відбір нових кадрів був орієнтований на розвиток і збільшення чисельності, відкриті конкурси на посади, активне залучення нових працівників.	Набір був обмежений через закриття кадрової політики. Основна увага приділяється утриманню ключових кадрів та мінімальному залученню зовнішніх працівників через економічні труднощі.
Адаптація нових працівників	Проведення адаптаційних програм для нових працівників, забезпечення менторства і підтримки новачків.	Адаптація спрощена, зосереджена на мінімальних заходах для швидкої інтеграції нових працівників, акцент на утриманні лояльних кадрів.
Оцінка та розвиток	Активне використання системи оцінки ефективності та розвитку кар'єрного росту, можливість професійного навчання та підвищення кваліфікації.	Зменшення обсягів оцінки та розвитку персоналу через обмеження ресурсів. Навчання проводиться лише для критично важливих фахівців (пілотів, технічного персоналу) для підтримки стандартів.
Стимулювання та утримання	Повний соціальний пакет, можливості професійного розвитку, гнучкий графік, щорічна відпустка, виплати матеріальної допомоги, комфортні умови праці.	Скорочення соціальних програм, збереження лише основних стимулів (медичне страхування, базові соціальні гарантії). Особливу увагу приділено підтримці працівників у кризовий період.
Звільнення	Практично відсутні масові звільнення, зосередженість на розширенні штату та збереженні співробітників.	Активне скорочення персоналу для зниження витрат. Скорочення переважно стосувалися технічного і наземного персоналу, з акцентом на збереженні критично важливих фахівців.

Розроблено автором на основі джерел [8, с.25-27; 40; 45; 57]

Отже, компанія у 2022-2023 роках зосередилася на скороченні чисельності працівників для оптимізації витрат та мінімізації збитків. Основний акцент після війни був зроблений на утриманні ключових кадрів та адаптації до нових умов роботи в європейському ринку. Дослідимо структуру кадрів підприємства детальніше (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Вікова структура кадрів ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» за 2021-2023 роки

Показник	Роки					
	2021		2022		2023	
	Чисельність	Питома вага, %	Чисельність	Питома вага, %	Чисельність	Питома вага, %
Чисельність працівників, осіб	745	100%	701	100%	628	100%
до 25 років	48	6,48%	44	6,32%	34	5,47%
25-34 років	225	30,26%	190	27,15%	147	23,45%
35-44 років	261	34,99%	211	30,12%	184	29,34%
45-54 років	123	16,56%	123	17,50%	104	16,54%
55-64 років	77	10,34%	84	11,95%	94	15%
більше 65 років	10	1,37%	49	6,96%%	64	10,2%

Джерело: розроблено автором на основі [19]

У 2023 році відбулося загальне скорочення працівників до 628 осіб, що може бути пов'язано з економічними труднощами компанії та мобілізацією. Найбільше скорочення відбулося серед молодих працівників віком до 34 років, особливо в категорії 25-34 років (з 225 у 2021 році до 147 у 2023 році), що пояснюється активною мобілізацією, оскільки ця вікова група потрапляє під призов на військову службу. Зросла частка працівників старшого віку, зокрема у категорії 55-64 років (з 77 осіб у 2021 році до 94 осіб у 2023 році), що може свідчити про труднощі у залученні молодих кадрів та більшу залежність від досвідчених працівників. Це може бути також пов'язано з тим, що старші працівники рідше підлягають мобілізації. Питома вага працівників у вікових групах 35-44 років і 45-54 років залишається стабільною, хоча кількість працівників у цих групах також зменшилася. Це може свідчити про те, що компанія намагається утримувати більш досвідчених фахівців, здатних

забезпечити стабільність у роботі підприємства в умовах кризових обставин.

Таким чином, динаміка вікової структури компанії «WINDROSE» вказує на вплив мобілізації та економічних труднощів, зокрема на скорочення молодих кадрів, збільшення частки старших працівників та стабілізацію середнього вікового сегменту, що забезпечує необхідний рівень професійної компетенції в умовах війни. Проаналізуємо вікову структуру (рис. 2.4):

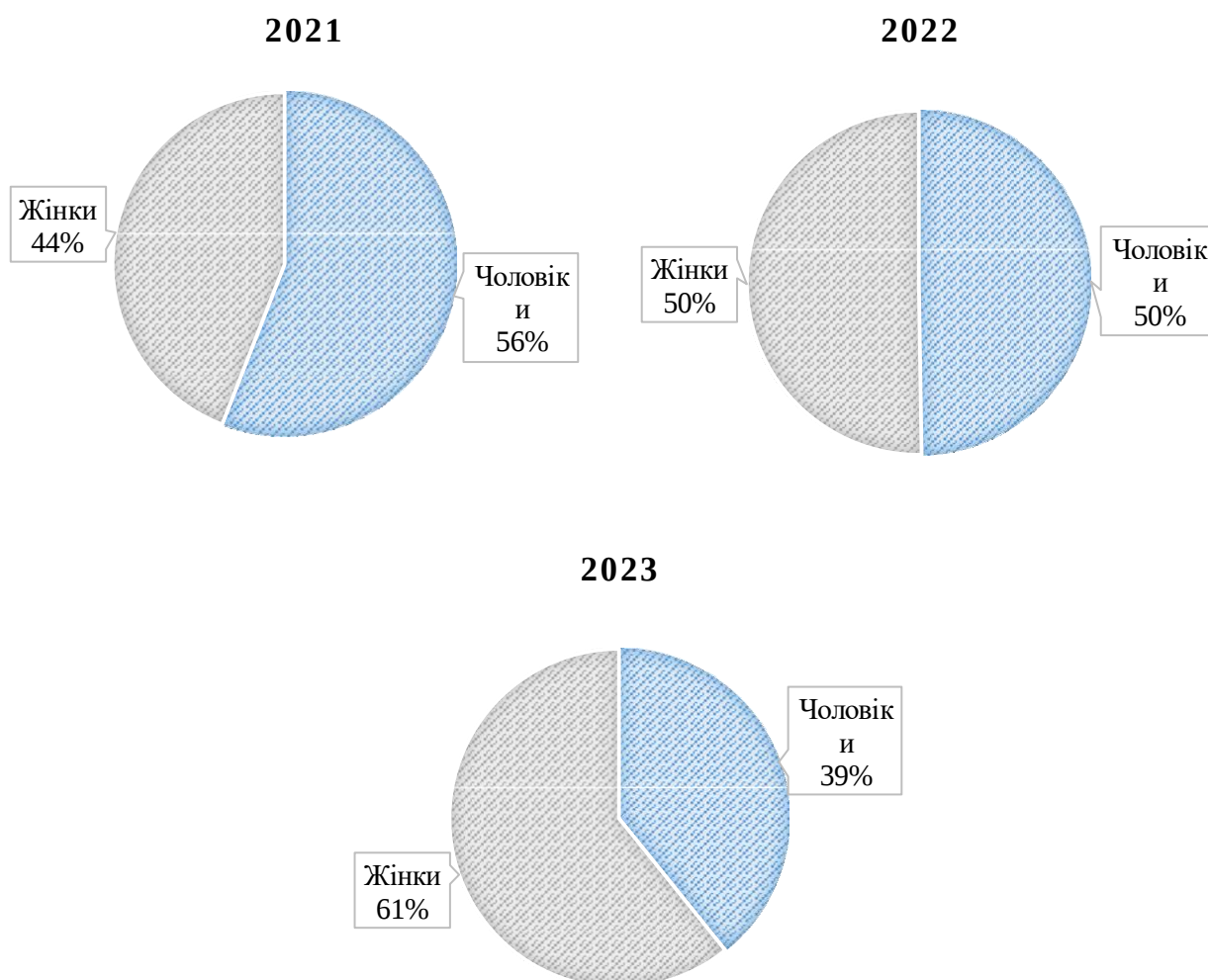


Рисунок 2.4 – Гендерна структура кадрів компанії «WINDROSE», за 2021-2023 роки

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Аналіз гендерної структури працівників ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» за 2021-2023 роки показує чітку зміну у співвідношенні чоловіків і жінок. У 2021 році більшість працівників становили чоловіки – 55,92% (417

осіб), тоді як жінки складали 44,08% (328 осіб). Проте до 2023 року відбулося різке зменшення кількості чоловіків до 39,20% (246 осіб) і, відповідно, збільшення частки жінок до 60,80% (382 особи). Така динаміка прямо пов'язана з мобілізацією чоловіків у 2022-2023 роках, коли багато з них були призвані на військову службу через війну. В результаті компанія зберегла більше жінок на робочих місцях, що вплинуло на зміну загальної гендерної структури персоналу.

Розглянемо динаміку за категоріями працівників (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Динаміка структури кадрів ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» за категорією, за 2021-2023 роки

Показник	Роки					
	2021		2022		2023	
	Чисельність	Питома вага, %	Чисельність	Питома вага, %	Чисельність	Питома вага, %
Чисельність працівників, осіб	745	100%	701	100%	628	100%
Керівництво	28	3,75%	24	3,43%	20	3,20%
Пілоти	118	15,88%	106	15,19%	79	12,63%
Бортпроводники	122	16,31%	137	19,55%	122	19,47%
Служба наземного обслуговування	150	20,07%	139	19,82%	124	19,67%
Служба інженерного забезпечення	133	17,90%	119	16,91%	101	16,08%
Бізнес-авіація	42	5,58%	37	5,28%	34	5,40%
Адміністративна і комерційна служби	119	16,03%	115	16,38%	100	16,00%
Інші	33	4,48%	24	3,44%	47	7,55%

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Керівництво компанії поступово зменшувалось: з 28 осіб у 2021 році до 20 у 2023 році. Це свідчить про оптимізацію адміністративного складу для зменшення витрат в умовах кризи. Водночас, у пілотів спостерігалось суттєве скорочення (з 118 до 79 осіб). Це можна пояснити як мобілізацією чоловіків, так і зміною стратегії компанії, що частково зменшила потребу в пілотах через скорочення кількості польотів у регіоні. У бортпроводників та працівників служби наземного обслуговування кількість змін незначна. У 2022 році

спостерігалось тимчасове збільшення кількості бортпроводників, що може свідчити про підтримку міжнародних польотів, однак у 2023 році кількість стабілізувалася. Схожа ситуація в наземній службі, де зниження чисельності було мінімальним.

Служба інженерного забезпечення також зазнала скорочення (з 133 до 101 осіб), що частково можна пояснити зменшенням інфраструктурних потреб компанії через мобілізацію працівників і реорганізацію роботи технічних служб. Щодо бізнес-авіації, вона зберігає стабільну частку, оскільки цей сектор залишився затребуваним навіть у кризові роки. Адміністративна та комерційна служби зменшилися на 19 осіб протягом трьох років, що свідчить про загальну оптимізацію офісних процесів, тоді як категорія «інші» суттєво зросла у 2023 році, що може бути пов'язано з новими посадами, необхідними для операцій в умовах європейських стандартів. Таким чином, основні зміни в кадровій структурі компанії зумовлені впливом мобілізації, кризовими заходами скорочення та переорієнтацією на європейський ринок.

Проаналізуємо рух кадрів в компанії за досліджуваний період (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Рух кадрів в компанії «WINDROSE» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023
Працівників всього	745	701	628
Прийнято протягом звітного періоду	26	31	33
Звільнено протягом звітного періоду	24	44	73
Рівень плинності працівників	3,49%	4,42%	5,25%

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Протягом 2021-2023 років спостерігається суттєве скорочення середньоспискової чисельності працівників ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів». Якщо в 2021 році компанія мала 745 працівників, то у 2023 році їх кількість знизилась до 628. Це свідчить про те, що компанія, ймовірно, зазнала економічних або організаційних труднощів, що змусило її зменшити чисельність персоналу. Незважаючи на незначне зростання кількості прийнятих працівників протягом трьох років (з 26 осіб у 2021 році до 33 у 2023

році), кількість звільнених працівників значно перевищує кількість нових прийнятих. У 2023 році звільнено 73 працівники, що значно більше, ніж у 2021 (24 особи). Така тенденція може вказувати на серйозні проблеми з утриманням кадрів, зокрема через погіршення робочих умов або інші внутрішні проблеми компанії. Плинність кадрів зростала кожного року, досягнувши 5,25% у 2023 році порівняно з 3,49% у 2021 році. Це свідчить про те, що компанія має труднощі з утриманням працівників, що може бути наслідком низької мотивації, незадовільних умов праці або відсутності стабільності.

Отже, говорячи про ефективність кадрової політики підприємства, можемо сказати, що протягом зазначеного періоду кількість працівників значно зменшилася – з 745 у 2021 році до 628 у 2023 році. Водночас кількість звільнених працівників суттєво перевищувала кількість прийнятих. Це свідчить про високий рівень плинності кадрів (5,25% у 2023 році), що негативно впливає на стабільність компанії та є ознакою кадрових проблем, зокрема через низьку мотивацію чи погіршення робочих умов. Продуктивність праці працівників знизилася в 2022 році через складні економічні умови, пов'язані з війною, але у 2023 році спостерігалось часткове відновлення ефективності, що свідчить про деяку адаптацію персоналу до нових умов роботи. Компанія активно скорочувала витрати на оплату праці, що дозволило підтримувати ліквідність, але при цьому загострилися проблеми з утриманням кадрів. З огляду на значне скорочення чисельності працівників, зростання плинності кадрів, зниження продуктивності праці, та негативну рентабельність, кадрову політику компанії в поточних умовах важко вважати ефективною. Основні показники свідчать про необхідність покращення процесів утримання працівників, зокрема через створення більш сприятливих умов праці та підвищення мотивації. Це може допомогти зменшити плинність кадрів і стабілізувати операційну діяльність. Щодо організаційної структури, вона також потребує вдосконалення. Більш гнучка децентралізована модель дозволила б підвищити адаптивність компанії до зовнішніх викликів, таких як війна, закриття повітряного простору та зміна ринкових умов.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Авіаційна компанія «Роза вітрів» є одним із провідних авіаперевізників України, який демонструє здатність адаптуватися до сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом та закриттям повітряного простору. Операційна діяльність компанії переорієнтована на міжнародні рейси, що забезпечує її стабільність та збереження робочих місць. Організаційна структура компанії має лінійно-функціональний характер із чітким вертикальним підпорядкуванням та розподілом функцій між департаментами. Така структура сприяє оперативному контролю, але жорсткий авторитарний стиль управління може стримувати інновації. Впровадження елементів демократичного управління могло б підвищити адаптивність компанії в умовах кризи. Основні цінності компанії — надійність, турбота, безпека, ефективність, гостинність і довіра — забезпечують конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Стратегія розвитку компанії передбачає розширення флоту та вихід на міжнародні ринки, що є свідченням її амбіційного підходу до забезпечення стабільного зростання навіть у складних умовах.

Фінансово-господарський аналіз діяльності ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» за 2021–2023 роки вказує на критичне погіршення фінансового стану компанії під впливом війни та економічної кризи. Основними проблемами є дефіцит власного капіталу (-3 963 290 тис. грн у 2023 році), низький рівень ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності — 0,06) та залежність від позикових коштів (показник фінансової залежності — 3,07 у 2023 році). Оборотність активів та дебіторської заборгованості значно знизилася, що свідчить про уповільнення операційної діяльності. Водночас скорочення чистого збитку на 51,66% і зростання чистого доходу на 15,88% у 2023 році демонструють ознаки стабілізації. Для забезпечення фінансової стійкості компанії необхідно реструктуризувати борги, оптимізувати витрати та підвищити ефективність управління активами. Також доцільним є залучення

інвестицій для забезпечення ліквідності та розширення операційної діяльності.

Сучасний стан кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» свідчать про необхідність її суттєвого вдосконалення в умовах економічних і політичних викликів. Основними проблемами є скорочення чисельності персоналу (з 745 до 628 осіб у 2021-2023 роках), зростання плинності кадрів (5,25% у 2023 році) та негативний вплив мобілізації чоловіків. Водночас частка жінок у колективі зросла з 44,08% до 60,80%, що свідчить про адаптацію до нових реалій. Скорочення чисельності персоналу негативно позначилося на продуктивності праці, хоча в 2023 році спостерігалось певне покращення. Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною, що забезпечує контроль, але обмежує гнучкість та інноваційність. Для підвищення ефективності кадрової політики доцільно вдосконалити систему мотивації, зменшити плинність кадрів, посилити соціальну підтримку працівників та впровадити більш гнучку організаційну структуру для швидшого реагування на зовнішні виклики.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «WINDROSE»

3.1 Напрямки удосконалення управління кадровою політикою підприємства

У сучасних умовах економічної нестабільності та посилення конкуренції, особливо в контексті викликів, спричинених війною в Україні, вдосконалення організаційної структури підприємств набуває критичного значення. Ефективна кадрова політика стає основним інструментом оптимізації роботи підприємства, дозволяючи раціонально використовувати наявні ресурси, підвищувати продуктивність та оперативність рішень. Зокрема, адаптація кадрових процесів до нових реалій забезпечує гнучкість організації, сприяє мотивації працівників, підвищує їхню залученість та допомагає швидко реагувати на зміни ринку. Удосконалення кадрової політики дозволяє підприємствам краще впоратися з зовнішніми та внутрішніми викликами, забезпечуючи стабільність і розвиток у довгостроковій перспективі.

Для визначення напрямків удосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» доцільно здійснити визначення потреб підприємства для удосконалення. На нашу думку, першою потребою є адаптація кадрової політики до умов воєнного часу. Війна суттєво вплинула на функціонування авіакомпанії, змусивши змінити структуру операційної діяльності, зокрема переорієнтувати польоти на закордонні маршрути. Це вимагає перегляду стратегії підбору персоналу, особливо з огляду на специфічні вимоги до міжнародних перевезень, та впровадження ефективних методів навчання і адаптації співробітників до нових умов роботи. Особливу увагу слід приділити розвитку навичок персоналу у співпраці з міжнародними партнерами, враховуючи культурні й правові відмінності.

Другою ключовою потребою є підвищення рівня мотивації співробітників. З огляду на нестабільну економічну ситуацію, пов'язану із закриттям повітряного простору України, зростає важливість запровадження ефективної системи матеріальних і нематеріальних стимулів. Це включає розробку програм кар'єрного росту, удосконалення політики винагород, а також створення умов для професійного зростання співробітників. Особливу роль відіграють заходи, спрямовані на підвищення лояльності працівників до компанії, що може бути досягнуто через забезпечення стабільних робочих умов і розвиток корпоративної культури.

Третьою потребою є інтеграція інновацій у сферу управління персоналом. Використання сучасних цифрових інструментів для автоматизації HR-процесів, таких як рекрутинг, управління змінами та моніторинг ефективності працівників, дозволить знизити адміністративне навантаження і підвищити оперативність кадрових рішень. Також необхідно впровадити системи оцінювання результативності персоналу, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей компанії. Ці кроки сприятимуть оптимізації кадрових процесів та ефективнішому управлінню людськими ресурсами.

Четвертою потребою є посилення зв'язку між кадровою політикою та загальною стратегією компанії. У нинішніх умовах особливо важливо, щоб кадрові заходи були спрямовані на підтримку операційної діяльності, забезпечення високого рівня сервісу та збереження конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Це потребує розробки гнучких моделей управління персоналом, які дозволять швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Ключовим є створення системи планування кадрових потреб і підготовки співробітників до виконання нових завдань.

Визначившись з потребами підприємства для удосконалення, перейдемо до визначення його перспектив. Для цього скористаємось таким інструментом, як SWOT-аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Матриця SWOT-аналізу кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Чітко структурована лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує ефективний контроль, швидке прийняття рішень на вищих рівнях управління та координацію функціональних підрозділів. 2. Наявність департаменту підготовки авіаційного персоналу, що забезпечує постійне навчання та підвищення кваліфікації, підтримує високий рівень професіоналізму працівників. 3. Впровадження політики оптимізації витрат сприяє збереженню фінансової стабільності навіть у кризовий період, дозволяючи адаптувати ресурси до поточних умов ринку. 4. Сильна корпоративна культура, орієнтована на якісне обслуговування клієнтів, сприяє зміцненню бренду на міжнародному ринку.	1. Жорстка вертикальна ієрархія, яка уповільнює прийняття рішень на середніх і нижчих рівнях, обмежує гнучкість компанії. 2. Недостатній рівень децентралізації обмежує можливості швидкого реагування на зміни ринку та посилює залежність від централізованого управління. 3. Висока плинність кадрів, особливо серед молодих працівників, знижує стабільність команди та підвищує витрати на навчання і адаптацію нових співробітників. 4. Обмежені можливості для кар'єрного зростання та недостатня система мотивації знижують рівень залученості персоналу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Перехід на більш гнучку організаційну структуру з елементами децентралізації дозволить підвищити адаптивність компанії до змін зовнішнього середовища. 2. Використання інноваційних технологій для автоматизації HR-процесів і моніторингу ефективності персоналу може підвищити оперативність управління та зменшити адміністративне навантаження. 3. Розширення присутності на міжнародних ринках, зокрема європейських маршрутах, відкриває можливості для довгострокового зростання та диверсифікації бізнесу. 4. Розвиток програм підвищення кваліфікації та мотивації персоналу сприятиме утриманню кваліфікованих кадрів і підвищенню їхньої продуктивності.	1. Тривалі військові дії в Україні та закриття внутрішнього повітряного простору суттєво обмежують можливості для внутрішніх перевезень, змушуючи переорієнтувати діяльність. 2. Високі фінансові ризики через дефіцит обігових коштів та значні кредиторські зобов'язання можуть ускладнити виконання операційних завдань. 3. Втрати конкурентоспроможності через обмежені можливості утримання і залучення висококваліфікованих працівників. 4. Посилення конкуренції з боку міжнародних авіакомпаній, які мають значні фінансові ресурси та доступ до європейських ринків, створює ризики втрати частки ринку..

Джерело: розроблено автором

Аналіз стратегій, визначених на основі SWOT-аналізу, дозволяє сформулювати напрями вдосконалення кадрової політики компанії

«WINDROSE» для підвищення її ефективності та адаптації до сучасних викликів. Використання сильних сторін компанії для реалізації можливостей передбачає активізацію роботи департаменту підготовки авіаційного персоналу з метою адаптації навчальних програм до міжнародних стандартів. Це дозволить не лише забезпечити високу якість послуг, а й підвищити конкурентоспроможність компанії на європейських ринках. Крім того, інтеграція сучасних технологій в HR-процеси сприятиме оптимізації витрат і забезпеченню стабільності навіть у складних економічних умовах, що підтримуватиме позитивний імідж компанії серед клієнтів і партнерів.

Використання сильних сторін для подолання загроз передбачає оптимізацію витрат компанії для збереження фінансової стабільності в умовах військових дій і дефіциту обігових коштів. Залучення висококваліфікованих працівників та підтримка їхньої кваліфікації через наявні програми навчання дозволить компанії протистояти конкуренції з боку міжнародних авіакомпаній, які працюють на європейських ринках. Чітка організаційна структура сприятиме швидкому прийняттю рішень, особливо в умовах обмеженого доступу до внутрішнього повітряного простору України, що підвищить гнучкість компанії.

Подолання слабких сторін через використання можливостей зосереджується на переході до більш гнучкої організаційної структури, яка включає елементи децентралізації. Це дозволить знизити негативний вплив вертикальної ієрархії та підвищити адаптивність компанії до змін ринку. Інтеграція сучасних HR-технологій допоможе зменшити плинність кадрів шляхом впровадження ефективних програм адаптації та мотивації. Розробка індивідуальних програм підвищення кваліфікації працівників забезпечить їхнє залучення до корпоративної культури та створить можливості для кар'єрного росту, що сприятиме зміцненню стабільності команди.

Мінімізація слабких сторін і загроз передбачає впровадження децентралізованих моделей управління, які допоможуть знизити залежність від жорсткої вертикальної структури і сприятимуть оперативному прийняттю

рішень в умовах військових викликів. Водночас розвиток корпоративної культури з акцентом на створення сприятливого робочого середовища дозволить знизити плинність кадрів, утримуючи ключових працівників навіть за умов обмежених фінансових ресурсів. Ці заходи також сприятимуть підвищенню лояльності працівників і покращенню їхньої продуктивності, що допоможе компанії зберегти конкурентоспроможність навіть у складних умовах ринку.

На нашу думку, передусім доцільно вдосконалити організаційну структуру управління ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів». Для покращення організаційної структури управління підприємства компанія може взяти на озброєння кілька ключових підходів, запропонованих у дослідженні McKinsey «The State of Organizations 2023» [55].

Таблиця 3.2 – Напрямки удосконалення організаційної структури компанії

Напрямок покращення	Чи викорис-товує ТОВ (+/-)	Що пропонує McKinsey	Як це виконує компанія
1	2	3	4
Гнучкість і швидка реакція	+/-	Створення крос-функціональних команд, децентралізація для швидких рішень.	ТОВ «WINDROSE» має лінійно-функціональну структуру з централізованим прийняттям рішень, що обмежує гнучкість.
Гібридна модель роботи	-	Впровадження гібридної моделі для оптимізації продуктивності та зниження витрат.	Немає свідчень про активне впровадження гібридної роботи, фокус на централізованій організації.
Автоматизація та ІІІ у процесах	-	Використання AI для оптимізації управлінських процесів та зниження адміністративних витрат.	Компанія скорочує адміністративні витрати, але немає згадок про впровадження AI або автоматизації.
Розвиток персоналу та підтримка в кризових умовах	+	Інвестиції в розвиток персоналу, адаптаційні програми та підтримка працівників під час криз.	Компанія намагається утримати ключовий персонал, забезпечуючи мінімальні адаптаційні програми та підтримку працівників.
Оптимізація управлінських витрат	+	Зменшення адміністративних витрат і оптимізація процесів для підтримки стабільності під час криз.	ТОВ «WINDROSE» активно знижує витрати на управлінський персонал, скорочуючи чисельність працівників і адміністративні витрати.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Підтримка інновацій і креативних рішень	-	Фокус на створенні середовища для нових ідей та інновацій у структурі управління.	Компанія дотримується авторитарного стилю управління, що обмежує впровадження інновацій і креативних рішень.
Фокус на міжнародних ринках	+	Адаптація до нових ринків та розширення діяльності на міжнародному рівні.	ТОВ «WINDROSE» переорієнтувала діяльність на міжнародні рейси в умовах закриття повітряного простору в Україні.

Джерело: розроблено автором

Інтегруючи до цих порад результати SWOT-аналіз досліджуваної компанії, та її фінансові можливості, вважаємо за доцільне запропонувати розробляти наступні напрямки:

- реорганізація деяких відділів у крос-функціональні команди для швидкої реакції на ринкові зміни;
- запровадження віддаленої роботи для адміністративного персоналу, що знизить витрати на утримання офісів;
- впровадження HR системи для автоматизації управлінських і кадрових процесів з мінімальними витратами;
- створення внутрішніх ініціатив для розвитку інновацій, таких як воркшопи, де працівники можуть пропонувати нові ідеї для вдосконалення роботи.

На нашу думку, перший напрямок – реорганізація відділів у крос-функціональні команди для швидкої реакції на ринкові зміни – є пріоритетним для компанії «WINDROSE». За результатами SWOT-аналізу, однією з головних загроз для підприємства є невизначеність економічної ситуації через війну. У таких умовах гнучкість управління є критично важливою для швидкої адаптації до зовнішніх викликів, таких як зміни в попиті на міжнародні рейси або несподівані операційні обмеження. Крос-функціональні команди дозволять оперативніше приймати рішення, оскільки залучають фахівців

різних відділів і об'єднують їх в одній команді, зменшуючи потребу в тривалих узгодженнях.

Також, як стає зрозумілим з результатів в=фінансового аналізу, фінансові можливості компанії обмежені через високі витрати на операційну діяльність. Реорганізація структур у крос-функціональні команди не вимагає значних фінансових вкладень, що робить цей напрямок економічно доцільним. Це дозволить оптимізувати ресурси без необхідності масштабних інвестицій в нові технології або інфраструктуру. Серед слабких сторін компанії – централізована структура управління, що уповільнює прийняття рішень і стримує інновації. Крос-функціональні команди сприятимуть зменшенню внутрішніх бар'єрів між відділами та прискоренню обміну інформацією. Це особливо важливо для авіакомпанії, яка повинна оперативно реагувати на зміни в попиті та конкурентному середовищі. Крос-функціональні команди також дозволять краще використовувати ринкові можливості, що є важливим з огляду на потенційні можливості розширення міжнародної діяльності. Ці команди можуть швидше впроваджувати нові маршрути, оптимізувати логістику та вирішувати питання, пов'язані з клієнтським обслуговуванням на міжнародному рівні.

Заходи в напрямку реорганізації пропонуються наступні (рис. 3.1).

Перший крок – це формування невеликих команд співробітників із різних відділів (маркетинг, операції, фінанси), які відповідатимуть за виконання конкретних завдань або проектів. Це дозволить об'єднати експертів із різних сфер для швидшого прийняття рішень, без необхідності довгих узгоджень із іншими відділами. Кожна команда матиме лідера, який відповідатиме за комунікацію з керівництвом. Це не вимагає значних фінансових вкладень, лише переналаштування процесів. Ефектом стане значне прискорення прийняття рішень та адаптації до змін на ринку, що особливо важливо в умовах швидких змін.

Другим кроком – є надання більшої автономії відділам у прийнятті оперативних рішень. Наприклад, керівники середньої ланки зможуть

самостійно приймати рішення щодо вибору постачальників чи змін у логістиці в межах своїх повноважень. Це зменшить навантаження на вищий рівень керівництва та скоротить час на виконання рутинних операцій. Фінансові витрати тут мінімальні, оскільки для реалізації необхідно лише оновлення внутрішніх політик.

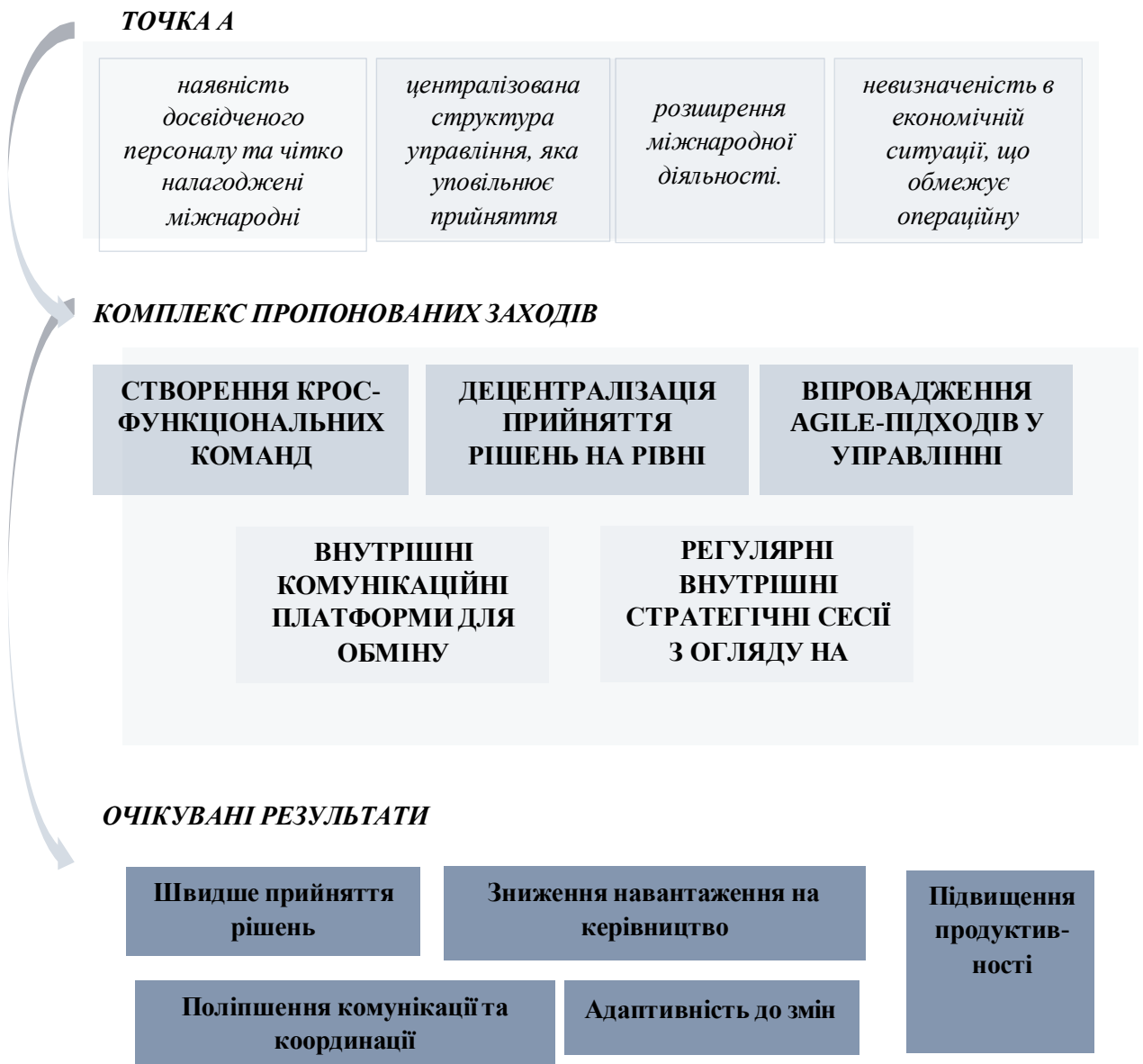


Рисунок 3.1 – Комплекс заходів в напрямку підвищення «Гнучкість і швидка реакція»

Джерело: розроблено автором

Третій крок – це впровадження Agile-методології для управління проектами. Це дозволить гнучко реагувати на зміни, швидко коригувати хід

проектів і забезпечити більшу залученість працівників. Навчання основам Agile можна організувати через внутрішні вебінари або використати безкоштовні онлайн-курси. Завдяки цьому проектні команди зможуть швидше виконувати поставлені завдання, підвищуючи ефективність і продуктивність. Також необхідно впровадити онлайн-платформи для обміну інформацією, такі як Slack або Microsoft Teams, щоб полегшити координацію між командами. Ці платформи дозволять обговорювати проекти в режимі реального часу, уникати затримок у комунікації та підвищити прозорість процесів. Це рішення має помірні витрати, але дасть значний ефект у вигляді кращої координації та швидшого обміну інформацією між відділами.

Останнім елементом є організація регулярних стратегічних сесій для керівництва з метою перегляду короткострокових і довгострокових планів. Такі зустрічі дозволять оперативно коригувати стратегію компанії з урахуванням нових можливостей або загроз на ринку. Це мінімальні витрати, оскільки сесії можна організовувати внутрішньо. Вони допоможуть зменшити ризики та підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища. На нашу думку, цей комплекс заходів дозволить компанії «WINDROSE» значно прискорити прийняття рішень, знизити навантаження на керівництво, покращити координацію між відділами та підвищити адаптивність до змін на ринку.

Отже, на основі аналізу потреб ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» основними напрямками вдосконалення управління кадровою політикою є реорганізація структури управління, впровадження сучасних технологій у HR-процеси, підвищення мотивації та розвиток кадрового потенціалу. Ключовою пропозицією є створення крос-функціональних команд для швидкої реакції на ринкові зміни, що дозволить скоротити час прийняття рішень і забезпечити гнучкість управління. Запровадження Agile-методології, використання цифрових платформ для комунікації та регулярні стратегічні сесії сприятимуть ефективнішій координації між відділами. Одночасно слід посилити мотивацію персоналу через розробку програм кар'єрного росту,

адаптації, а також удосконалення системи винагород. Впровадження автоматизації HR-процесів та цифрових систем оцінювання результативності персоналу дозволить підвищити продуктивність і зменшити адміністративне навантаження. Комплекс цих заходів відповідає специфіці діяльності підприємства, враховує обмежені фінансові ресурси та дозволяє забезпечити стабільність і конкурентоспроможність в умовах економічних викликів. Водночас реорганізація управлінських процесів створить основу для сталого розвитку компанії у довгостроковій перспективі.

3.2 Шляхи покращення методичних підходів до оцінювання кадрової політики підприємства

Як ми неодноразово наголошували в теоретичній частині роботи, постійний контроль, моніторинг та оцінювання кадрової політики підприємства є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності в умовах сучасного ринкового середовища. У розрізі діяльності компанії ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів», яке функціонує в складних умовах воєнного стану, потреба в покращенні методів оцінювання стає особливо актуальною. Виявлені недоліки, такі як обмеженість кількісних індикаторів та недостатнє використання сучасних технологій, вимагають запровадження комплексного підходу до аналізу ефективності кадрової політики. Це дозволить не лише підвищити прозорість та об'єктивність оцінювання, але й сприятиме стратегічному плануванню, адаптації до змін і забезпеченню високої продуктивності персоналу.

Існуючі методи оцінювання кадрової політики компанії «WINDROSE» ґрунтуються на традиційних підходах, які поєднують аналіз кількісних та якісних показників. Основними кількісними індикаторами є коефіцієнти прийому та вибуття кадрів, рівень плинності персоналу та продуктивність праці, що вимірюється через обсяг реалізації на одного працівника. Також HR-

менеджерами компанії оцінюються основні економічні показники, зокрема прибуток до сплати податків тощо, які вказують на ефективність прийнятих кадрових рішень. Проте ці індикатори мають обмежену аналітичну цінність, оскільки не враховують комплексного впливу соціальних та психологічних факторів.

Застосовувані підприємством якісні методи зосереджені на вивченні соціально-психологічного клімату в колективі, задоволеності працівників умовами праці, мотиваційних механізмів та їхнього впливу на рівень лояльності персоналу. Для цього використовуються опитування, анкетування та бесіди з працівниками, результати яких дозволяють виявити слабкі місця в кадровій політиці та можливості для вдосконалення. Проте, об'єктивність отриманих даних іноді обмежується суб'єктивним характером відповідей респондентів.

Крім того, компанія застосовує методи аналізу руху кадрів, які охоплюють динаміку зайнятості, зміни в організаційній структурі та рівень конфліктності в колективі. Однак, існуючі підходи не враховують стратегічної перспективи, орієнтуючись переважно на короткострокові результати. Відсутність прогнозних моделей і інтегрованих HR-технологій ускладнює побудову довгострокових стратегій розвитку персоналу.

Для покращення методичних підходів до оцінювання кадрової політики пропонується впровадження сучасних цифрових інструментів управління персоналом. Зокрема, варто інтегрувати HR-аналітику, яка дозволяє автоматизувати збір і обробку даних, створювати індивідуалізовані показники ефективності працівників та прогнозувати майбутні потреби в кадрах. Постійний аналіз даних сприятиме об'єктивнішому аналізу ефективності політики та дозволить ідентифікувати тренди у зміні продуктивності праці не лише загалом по підприємству, а й за кожним окремим працівником.

Пропонований нами комплексний підхід до оцінювання також передбачає включення нових індикаторів, які враховують соціальні та психологічні аспекти. До таких показників пропонуємо віднести рівень

задоволеності роботою, індекс залученості персоналу та якість внутрішньої комунікації. Це дозволить виявляти не лише організаційні, але й індивідуальні проблеми, що впливають на ефективність співробітників. Додатково, рекомендується запровадити регулярні опитування та оцінку за моделлю «360 градусів», які дадуть змогу отримувати зворотний зв'язок від усіх рівнів персоналу.

Міждисциплінарний підхід передбачає використання різноманітних методів аналізу, включаючи спостереження, бесіди та тестування, що забезпечить глибше розуміння соціально-психологічного клімату. Аналітичні методи доповнюються технологіями оцінки емоційного стану працівників, які можуть бути реалізовані через спеціалізоване програмне забезпечення. Це дасть змогу більш точно визначити фактори, що знижують продуктивність і мотивацію.

Останній елемент пропонованого проекту – впровадження прогнозних моделей для аналізу кадрової політики, які базуються на алгоритмах машинного навчання. Це дозволить оцінювати ймовірність плинності кадрів, потребу в навчанні та підвищенні кваліфікації, а також визначати ризики, пов'язані зі змінами у зовнішньому середовищі. Такий підхід забезпечить не лише оперативну, але й стратегічну підтримку процесів управління персоналом.

Таблиця 3.3 – Напрями вдосконалення методів оцінювання кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів»

Недоліки	Пропозиції	Очікуваний ефект
Обмеженість кількісних показників	Інтеграція HR-аналітики та автоматизація збору даних	Об'єктивність оцінювання, зменшення ручної роботи
Неврахування соціально-психологічних аспектів	Включення індикаторів задоволеності роботою та залученості персоналу	Підвищення мотивації та виявлення організаційних проблем
Відсутність прогнозних моделей	Розробка алгоритмів машинного навчання для прогнозування плинності кадрів	Стратегічне планування, зниження ризиків плинності
Недостатній зворотний зв'язок	Впровадження опитувань та оцінок 360 градусів	Поліпшення комунікації між рівнями управління

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, запровадження вдосконалених методик оцінювання кадрової політики вимагає системного підходу, що передбачає кілька етапів. Першим кроком є аналіз поточних процесів управління персоналом, зокрема оцінка їхньої ефективності, виявлення недоліків і сильних сторін. На цьому етапі здійснюється діагностика існуючих методик, зіставлення їх із сучасними стандартами та розробка критеріїв, які відображатимуть стратегічні цілі підприємства. Такий аналіз дозволяє визначити обсяги ресурсів, необхідних для впровадження змін.

Другим етапом є адаптація процесів оцінювання до специфіки діяльності компанії. Він включатиме розробку нових індикаторів, таких як індекс залученості персоналу та оцінка соціально-психологічного клімату, а також інтеграцію автоматизованих HR-систем. Особливу увагу на даному етапі пропонуємо приділити навчальним заходам для керівників і фахівців з управління персоналом, щоб забезпечити їхню готовність до роботи з новими інструментами, що перетворить їх в «агентів змін» в колективі. Навчання має охоплювати як технічні аспекти використання програмного забезпечення, так і інтерпретацію результатів та пряму роботу з ними.

Третім етапом є тестування запропонованих методик у пілотних підрозділах компанії. Це дозволить оцінити їхню ефективність в практичній діяльності ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів», виявити можливі труднощі та адаптувати підхід до реальних умов. Така перевірка запропонованих змін сприятиме зменшенню ризиків при масштабуванні та дасть змогу отримати перший зворотний зв'язок від працівників та управлінців. Аналіз результатів тестування стане основою для коригування процесів оцінювання та внесення необхідних змін до методик.

Заключний етап передбачає повномасштабне впровадження вдосконалених методик у всі підрозділи компанії. Особлива увага на даному етапі має бути приділена моніторингу ефективності запроваджених змін, який буде здійснюватися через регулярне оцінювання показників продуктивності та задоволеності персоналу. Важливим елементом цього етапу є створення

механізмів безперервного вдосконалення, які дозволять оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні потреби організації. На нашу думку, такий підхід забезпечить сталість позитивних результатів і довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Очікувані результати впровадження вдосконалених методик оцінювання кадрової політики передусім пов'язані зі зростанням ефективності управління персоналом. Інтеграція сучасних цифрових інструментів дозволить зменшити витрати на адміністративні процедури та підвищити точність аналізу. Автоматизовані системи збору даних дадуть змогу оперативно отримувати інформацію про стан кадрової політики, що сприятиме прийняттю більш обґрунтованих рішень на всіх рівнях управління.

Завдяки врахуванню соціально-психологічних факторів, таких як мотивація, якість комунікацій та психологічний комфорт, зросте рівень довіри між працівниками й керівництвом. Це, у свою чергу, сприятиме формуванню позитивного клімату в колективі, зниженню рівня конфліктів і плинності кадрів. Ідентифікація ризиків, пов'язаних із плинністю персоналу, за допомогою прогнозних моделей забезпечить стратегічне планування потреб у персоналі, дозволяючи зосередити ресурси на найбільш пріоритетних напрямках. До того ж, точне прогнозування сприятиме зменшенню витрат, пов'язаних із наймом і навчанням нових працівників. Загалом, вдосконалені методики підвищать конкурентоспроможність компанії завдяки зростанню її адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. Ефективне управління кадровою політикою стане основою для досягнення стратегічних цілей, зокрема зміцнення репутації на ринку, підвищення продуктивності праці та зростання прибутковості.

Отже, при аналізі кадрової політики компанії «WINDROSE» ідентифіковано основні недоліки, серед яких обмеженість кількісних індикаторів, недостатня увага до соціально-психологічних аспектів і відсутність прогнозних моделей. Запровадження HR-аналітики дозволить автоматизувати збір даних і розширити аналітичну базу, включаючи

показники задоволеності роботою, індекси залученості та ефективність комунікації. Регулярні опитування та оцінки 360 градусів сприятимуть покращенню внутрішньої комунікації, виявленню організаційних проблем і залученню працівників до процесу вдосконалення. Використання прогностичних моделей на основі машинного навчання забезпечить раннє виявлення ризиків плинності кадрів і стратегічне планування кадрових потреб. Комплексний підхід до оцінювання кадрової політики охоплює чотири основні етапи: аналіз поточних процесів, адаптацію нових методик, пілотне тестування та повномасштабне впровадження з подальшим моніторингом результатів. Такий підхід забезпечує гнучкість у реалізації змін, враховуючи специфіку діяльності підприємства і потреби персоналу. Очікуваними результатами є зростання мотивації та довіри співробітників, підвищення точності прогнозування та оптимізація витрат на кадрові процеси. Як наслідок, вдосконалення методик оцінювання сприятиме стратегічному розвитку підприємства й підвищенню його конкурентоспроможності.

3.3 Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики

Для ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів», яке працює в умовах нестабільного зовнішнього середовища, важливо створити такі механізми реалізації кадрової політики, які забезпечать адаптацію до змін і розвиток кадрового потенціалу. Для цього необхідно виконати ряд послідовних дій, які забезпечать ефективну імплементацію запропонованого проекту.

Інтеграція кадрової політики у загальну стратегію компанії є важливим кроком для гармонізації цілей управління персоналом із довгостроковими завданнями, такими як розширення ринків, впровадження інноваційних технологій та підвищення конкурентоспроможності. Це потребує створення ефективної комунікаційної платформи між HR-відділом та іншими

структурними підрозділами, що дозволить узгодити кадрові рішення з пріоритетами бізнесу. Водночас формування сприятливого соціального клімату передбачає програми залучення працівників до прийняття рішень щодо умов праці, систем мотивації та корпоративної культури, що забезпечить зворотний зв'язок, підвищить довіру до керівництва та зміцнить командний дух. Водночас, розвиток сучасних інструментів мотивації, таких як гнучкі бонуси, нематеріальні заохочення й компенсація навчальних витрат, сприятиме задоволеності персоналу й зниженню плинності кадрів. Використання цифрових технологій для моніторингу ефективності кадрової політики забезпечить оперативний аналіз ключових показників, інтеграцію сучасних підходів і оптимізацію процесів управління персоналом, сприяючи ефективності та зниженню витрат.

Для визначення очікуваних результатів та оцінки соціально-економічної ефективності запропонованих заходів важливо врахувати їхній вплив на продуктивність праці, зниження плинності кадрів, підвищення задоволеності персоналу та покращення конкурентоспроможності компанії. В умовах обмежених фінансових ресурсів ТОВ «Авіакомпанія «WINDROSE» заходи мають бути економічно обґрунтованими та ефективними, забезпечуючи максимальну віддачу від вкладених інвестицій. Пропонований кошторис реалізації дозволить детально оцінити витрати на впровадження змін і передбачити потенційні вигоди, які компенсують ці витрати у довгостроковій перспективі.

Під час розробки кошторису реалізації проекту враховано обмежені фінансові можливості компанії та необхідність оптимізації витрат. Витрати поділено на три ключові категорії: інтеграція цифрових інструментів, навчання персоналу та розвиток соціальних програм. Основною метою є реалізація заходів із мінімальними початковими витратами, спрямованих на швидкий та відчутний ефект для компанії.

Вартість кожного етапу визначено на основі середніх ринкових цін на послуги та обладнання, необхідні для реалізації проекту. Особлива увага

приділялася підбору економічно ефективних рішень, які зможуть покращити управління кадровою політикою без значного навантаження на бюджет компанії. У таблиці наведено основні витрати та передбачувані результати впровадження заходів.

Таблиця 3.4 – Кошторис реалізації проекту вдосконалення кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів»

Категорія витрат	Опис	Сума, грн
Інтеграція цифрових HR-систем	Ліцензія на базове HRM-програмне забезпечення	50000
Навчання персоналу	Проведення тренінгів для 30 працівників	20000
Соціальні програми	Впровадження програм внутрішніх комунікацій	15000
Оцінювання ефективності кадрової політики	Проведення анкетування та аналізу даних	10000
Адміністративні витрати	Координація проекту, звітність	5000
ВСЬОГО		100000

Джерело: розроблено автором

Пропонований кошторис реалізації проекту враховує економічний стан компанії та забезпечує мінімально необхідні інвестиції для досягнення поставлених цілей. Основна частина витрат спрямована на автоматизацію процесів управління персоналом і підвищення кваліфікації працівників, що сприятиме довгостроковому зростанню ефективності кадрової політики. Вартість інтеграції HRM-програмного забезпечення є обґрунтованою, оскільки дозволяє значно скоротити ручні процеси та підвищити якість аналізу даних.

Очікуваний економічний ефект від реалізації заходів включає зниження плинності кадрів, оптимізацію робочих процесів і підвищення продуктивності праці, що дозволить скоротити витрати на найм нових працівників. Соціальні програми сприятимуть покращенню соціально-психологічного клімату, що позитивно вплине на рівень задоволеності співробітників і підвищить їхню лояльність до компанії. У сукупності це створить основу для стабільного розвитку компанії навіть у складних зовнішніх умовах.

Успішна реалізація проєкту залежить від чітко визначених термінів виконання, необхідних ресурсів і відповідальних осіб, які забезпечуватимуть дотримання графіка та бюджетних обмежень (табл. 3.5). ТОВ «Авіакомпанія «WINDROSE» має обмежені фінансові ресурси, тому проєкт передбачає раціональне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Для ефективної координації процесів визначено відповідальних осіб за кожен етап проєкту, які матимуть повноваження приймати оперативні рішення.

Таблиця 3.5 – Ресурси, терміни та відповідальні особи

Етап проєкту	Ресурси	Відповідальні особи	Термін виконання
Аналіз поточних процесів	Аналітики, HR-спеціалісти, внутрішні дані	HR-директор	Січень 2025
Розробка та адаптація методик	Експерти з HR, консультанти	Керівник відділу управління персоналом	Лютий-березень 2025
Навчання персоналу	Тренери, освітні матеріали	HR-менеджер	Квітень 2025
Інтеграція цифрових HRM-систем	ІТ-спеціалісти, ліцензійне ПЗ	ІТ-директор	Травень 2025
Пілотне тестування	HR-спеціалісти, працівники пілотних відділів	HR-директор, менеджер проєкту	Червень 2025
Повномасштабне впровадження	HR-команда, керівники підрозділів	Генеральний директор	Липень-серпень 2025
Моніторинг та оцінка ефективності	HR-аналітики, дані з систем	HR-директор	Серпень-грудень 2025

Джерело: розроблено автором

На основі запропонованого розподілу ресурсів можемо скласти графік реалізації проєкту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Календарний графік реалізації проєкту

Етап проєкту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Аналіз поточних процесів												
Розробка та адаптація методик												
Навчання персоналу												
Інтеграція цифрових HRM-систем												
Пілотне тестування												
Повномасштабне впровадження												
Моніторинг та оцінка ефективності												

Джерело: розроблено автором

Розроблений графік забезпечує поступове виконання всіх етапів проекту, що дозволить мінімізувати ризики та раціонально розподілити ресурси протягом року. Особлива увага приділяється координації між HR-відділом та іншими підрозділами, що сприятиме своєчасному виконанню кожного завдання. Запропонований підхід до реалізації проекту враховує специфіку діяльності компанії та її обмежені фінансові ресурси. Завдяки інтеграції цифрових інструментів та навчання персоналу, проект сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики без суттєвого збільшення витрат. Це дозволить створити основу для довгострокового розвитку компанії та посилення її конкурентоспроможності на ринку.

Для оцінки економічної ефективності програми застосуємо інтегральні показники ефективності інвестицій: період окупності (PBP), чистий приведений дохід (NPV), індекс прибутковості (PI) та внутрішню норму рентабельності (IRR). Використаємо такі вхідні дані для розрахунків: первинні інвестиції (I) становлять 100000 грн, прогнозовані щорічні грошові надходження (CF) – 50000 грн, дисконтна ставка (k) – 15%, а термін реалізації програми – 3 роки.

Передусім визначимо період окупності програми (PBP) за формулою 3.1

$$PBP = \frac{I}{\sum DACI} \quad (3.1)$$

Грошові надходження з урахуванням дисконтування (DACI):

$$DACI_1 = 50,000 / (1 + 0.15)^1 = 43478 \text{ грн}$$

$$DACI_2 = 50,000 / (1 + 0.15)^2 = 37815 \text{ грн}$$

$$DACI_3 = 50,000 / (1 + 0.15)^3 = 32880 \text{ грн}$$

Підставивши значення до формули, отримуємо:

$$PBP = \frac{100}{43,478 + 37,815 + 32,880} = \frac{100000}{114173} = 0,88 \text{ року}$$

Далі визначимо чистий приведений дохід (NPV) за формулою 3.2:

$$NPV = \sum \left(\frac{CF_t}{(1+k)^t} \right) - I = 114173 - 100000 = 14173 \text{ грн} \quad (3.2)$$

Як бачимо, програма ефективна, оскільки $NPV > 0$.

Тепер можемо розрахувати індекс прибутковості (PI) за формулою 3.3.

$$PI = \frac{\Sigma DACI}{II} = \frac{114173}{100000} = 1.14 \quad (3.3)$$

Можна стверджувати, що програма прибуткова, оскільки $PI > 1$.

Наостанок визначимо внутрішню норму рентабельності (IRR). IRR визначається як ставка дисконту, за якої $NPV = 0$. Розрахунок дає $IRR \approx 19\%$, що перевищує дисконтну ставку 15%.

Економічний аналіз свідчить про доцільність впровадження програми. Швидкий термін окупності (менше року) та позитивний NPV гарантують, що вкладені кошти не лише повернуться, а й принесуть додатковий дохід. Високий індекс прибутковості вказує на ефективність інвестицій, а значення IRR перевищує дисконтну ставку, що підтверджує прийнятність проекту для інвестування. Запровадження програми дозволить компанії досягти як економічних, так і соціальних цілей: зменшення витрат, підвищення продуктивності праці, покращення соціального клімату та підвищення мотивації персоналу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Очікувані економічні та соціальні результати впровадження програми

Категорія результатів	Очікувані результати	Кількісні показники
Економічні результати	Зменшення витрат на найм персоналу	Зниження плинності на 15%
	Підвищення продуктивності праці	Зростання продуктивності на 10%
	Оптимізація витрат на управління персоналом	Скорочення адміністративних витрат на 8%
	Зростання чистого прибутку	Очікуване зростання на 50000 грн на рік
Соціальні результати	Покращення соціально-психологічного клімату	Зниження конфліктів у колективі на 20%
	Зростання задоволеності персоналу	80% працівників задоволені умовами роботи
	Підвищення залученості персоналу	Зростання індексу залученості на 10 пунктів
	Покращення іміджу компанії як роботодавця	Збільшення відгуків на вакансії на 25%

Джерело: розроблено автором

Запропонована програма має забезпечити значне покращення економічних показників підприємства. Зокрема, оптимізація витрат на управління персоналом, зростання продуктивності праці та зменшення витрат на найм персоналу дозволять досягти фінансової стабільності навіть в умовах обмеженого бюджету. Економічні результати створять основу для подальшого розвитку компанії та підвищення її конкурентоспроможності. Соціальні результати є не менш важливими, адже покращення клімату в колективі, підвищення задоволеності працівників та їхньої залученості сприятимуть формуванню сильної корпоративної культури. Це, у свою чергу, вплине на імідж компанії як привабливого роботодавця, що знизить витрати на пошук персоналу та дозволить залучати найкращі кадри на ринку.

Отже, пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» орієнтовані на інтеграцію сучасних підходів до управління персоналом, оптимізацію витрат і підвищення залученості працівників. Інтеграція кадрової політики забезпечить гармонізацію цілей управління персоналом із бізнес-завданнями, сприяючи адаптації до змін зовнішнього середовища та зростанню конкурентоспроможності. Запропоновані заходи включають створення крос-функціональних команд, які дозволять оперативно реагувати на зміни ринку. Водночас розвиток соціальних програм, таких як гнучкі бонуси та нематеріальні заохочення, сприятиме задоволеності працівників і зниженню плинності. Запропонований кошторис у розмірі 100 тисяч грн передбачає витрати на інтеграцію HRM-систем, навчання персоналу та розвиток соціальних програм, що забезпечить швидку окупність (менше року) та економічну ефективність ($NPV = 14,173$ грн, $PI = 1,14$). Цифровізація HR-процесів дозволить підвищити якість управління персоналом, зменшити адміністративне навантаження і покращити внутрішню комунікацію. Очікувані результати включають зростання продуктивності праці на 10%, зниження плинності на 15% і покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Висновки до розділу 3

Напрями удосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» орієнтовані на підвищення гнучкості організаційної структури, інтеграцію інновацій у HR-процеси, оптимізацію витрат та покращення мотивації персоналу. Основним кроком є реорганізація відділів у крос-функціональні команди, що дозволить прискорити прийняття рішень та підвищити адаптивність до змін ринку. Впровадження Agile-методології та цифрових комунікаційних платформ (Slack, Microsoft Teams) сприятиме покращенню координації між підрозділами та підвищенню оперативності управління. Для зниження витрат і підвищення продуктивності доцільно автоматизувати HR-процеси та запровадити системи моніторингу ефективності працівників. Покращення мотивації персоналу досягається шляхом створення програм кар'єрного росту, адаптації та винагород. Комплекс заходів відповідає специфіці діяльності підприємства та забезпечує конкурентоспроможність на міжнародних ринках, адаптуючи компанію до сучасних викликів.

Шляхи покращення методичних підходів до оцінювання кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» передбачають інтеграцію сучасних HR-технологій, автоматизацію збору та обробки даних, розширення аналітичної бази та запровадження прогнозних моделей. Основними недоліками нинішньої системи є обмеженість кількісних показників, неврахування соціально-психологічних аспектів та відсутність механізмів прогнозування плинності кадрів. Для усунення цих проблем пропонується запровадити HR-аналітику, оцінювання за моделлю «360 градусів», регулярні опитування та цифрові інструменти для моніторингу продуктивності. Прогнозні моделі на основі машинного навчання дозволять виявляти ризики та планувати кадрові потреби. Комплексний підхід до оцінювання охоплює аналіз поточних процесів, пілотне тестування нових інструментів та їхнє

масштабне впровадження. Очікуваними результатами є підвищення мотивації працівників, зниження плинності кадрів та підвищення гнучкості управлінської системи. Це забезпечить стратегічний розвиток компанії та підвищить її конкурентоспроможність.

Запропоновані заходи для забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» орієнтовані на підвищення гнучкості управління персоналом, інтеграцію цифрових інструментів і розвиток соціальних програм. Основними напрямками є створення крос-функціональних команд, впровадження сучасних HRM-систем, проведення навчання персоналу та реалізація програм нематеріального заохочення. Розроблено кошторис у розмірі 100 тис. грн, який включає витрати на автоматизацію HR-процесів, навчання та соціальні програми. Очікуваними результатами є підвищення продуктивності праці на 10%, скорочення плинності кадрів на 15% та покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Завдяки позитивним значенням NPV (14 173 грн), PI (1,14) та короткому періоду окупності (0,88 року) проєкт вважається економічно доцільним. Реалізація запропонованих заходів дозволить знизити витрати на управління персоналом, покращити мотивацію працівників та забезпечити гнучкість у прийнятті рішень, що підвищить конкурентоспроможність компанії на ринку авіаперевезень.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню підходів та методів реалізації кадрової політики на підприємстві ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів». В результаті виконання поставлених завдань було отримано наступні висновки.

Кадрова політика – це система теоретично обґрунтованих принципів, методів та заходів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію і управління персоналом організації з метою досягнення її стратегічних та операційних цілей, адаптації до змін зовнішнього середовища та створення оптимальних умов для професійного зростання персоналу організації. Система кадрової політики включає методи, принципи та заходи, спрямовані на формування, розвиток, мотивацію персоналу задля досягнення стратегічних і операційних цілей організації. Розрізняють пасивну, реактивну, превентивну та активну політику, кожна з яких має свої переваги та обмеження, що визначають її ефективність залежно від ринкових умов і ресурсів підприємства. Інтеграція кадрової політики у загальну стратегію компанії дозволяє досягти синергії між різними управлінськими функціями, підвищуючи конкурентоспроможність.

Формування кадрової політики підприємства визначається комплексом зовнішніх і внутрішніх чинників, які формують стратегії роботи з персоналом. Зовнішні чинники включають економічну ситуацію, правове регулювання, ринок праці та науково-технічний прогрес. Економічні умови впливають на необхідність оптимізації витрат, зміни у трудовому законодавстві можуть формувати нові вимоги до працевлаштування, а технологічні інновації обумовлюють перекваліфікацію персоналу. Внутрішні чинники, такі як стратегічні цілі, фінансові ресурси, стиль управління, визначають вектор кадрової політики, впливаючи на її ефективність і здатність адаптуватися до змін. Методи оцінювання кадрової політики включають кількісні показники, такі як прибутковість і коефіцієнти плинності кадрів, та якісні критерії, що

відображають задоволеність роботою і психологічний клімат. Комплексний підхід до аналізу передбачає використання універсальних, міждисциплінарних і специфічних методів, які дозволяють оцінити ефективність системи управління кадрами, визначити її сильні та слабкі сторони, сприяючи створенню сприятливого середовища для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Міжнародний досвід управління кадровою політикою демонструє значну різноманітність підходів, що відображають соціально-культурні, економічні та політичні особливості регіонів. Європейський підхід акцентує увагу на соціальній відповідальності, державному регулюванні, програмному підході до зайнятості та професійного розвитку. Американська модель орієнтується на індивідуалізм і продуктивність, використовуючи стратегії HRM, які включають оцінювання ефективності персоналу, системи KPI та персоналізовані підходи до мотивації. Азійський підхід вирізняється інтеграцією традиційних цінностей із сучасними методами, що підтримує довгострокові відносини з працівниками, корпоративну лояльність і розвиток через наставництво. На нашу думку, українські підприємства можуть запозичити з європейських підходів увагу до соціальної відповідальності, з американських – ефективні системи мотивації та оцінювання, а з азійських – стратегії довгострокової стабільності та лояльності. Інтеграція цих елементів сприятиме створенню ефективної, соціально орієнтованої та конкурентоспроможної кадрової політики в Україні.

ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» успішно функціонує в умовах сучасних викликів завдяки гнучкості та здатності адаптуватися до зовнішніх умов. Зосереджуючи діяльність на міжнародних рейсах через закриття повітряного простору України, компанія зберегла свою операційну спроможність і репутацію. Організаційна структура поєднує централізоване управління та функціональну спеціалізацію, що сприяє оперативності рішень і точному виконанню завдань. Проте авторитарний стиль управління, ефективний у кризових умовах, може обмежувати інноваційність, яка є

ключовою для довгострокового розвитку підприємства. Водночас філософія компанії, орієнтована на безпеку, комфорт, ефективність і довіру, підкреслює прагнення до високих стандартів обслуговування. Стратегічна візія розширення флоту, освоєння нових ринків і інтеграції міжнародних стандартів підтверджує амбіції компанії щодо зміцнення позицій у глобальній авіації. Інтеграція демократичних елементів управління у підрозділи, які потребують гнучкості, може підвищити адаптивність і конкурентоспроможність компанії в динамічному середовищі.

Фінансово-господарський аналіз ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» за 2021–2023 роки демонструє значний вплив війни та економічної нестабільності на діяльність підприємства. Скорочення активів, збільшення поточних зобов'язань і дефіцит власного капіталу (-3 963 290 тис. грн у 2023 році) свідчать про критичний стан фінансової стійкості. Показники ліквідності залишаються на вкрай низькому рівні, а зростання терміну погашення кредиторської заборгованості до 1 624,7 днів свідчить про залежність від позикового капіталу. Негативна рентабельність активів і зниження ефективності витрат підкреслюють збитковість компанії, незважаючи на зростання чистого доходу на 15,88%. Позитивними є спроби оптимізації витрат, які дозволили зменшити чистий збиток на 51,66%. Для стабілізації діяльності необхідно здійснити реструктуризацію боргів, залучити інвестиції, оптимізувати управління активами та витратами, а також орієнтуватися на продукти й послуги з високою маржинальністю. Такі заходи можуть допомогти компанії подолати кризу та відновити фінансову стійкість.

Аналіз сучасного стану та ефективності кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» виявив значні проблеми, спричинені складними економічними умовами та війною. Загальна чисельність персоналу скоротилася з 745 осіб у 2021 році до 628 осіб у 2023 році, що свідчить про реактивний підхід до управління кадрами. Зростання рівня плинності кадрів до 5,25% у 2023 році та перевищення кількості звільнених працівників над прийнятими свідчать про низьку мотивацію і незадовільні умови праці.

Продуктивність праці, хоча і частково відновилася у 2023 році, залишається значно нижчою за довоєнний рівень, що обмежує ефективність операцій. Вікова структура демонструє зменшення молодих працівників через мобілізацію, тоді як частка старших фахівців зросла, що вказує на обмежені можливості залучення нових кадрів. Вертикально-лінійна структура управління, попри її ефективність у короткостроковій перспективі, не відповідає викликам сучасного ринку через обмежену гнучкість і слабку інноваційність. Для покращення ситуації доцільно вдосконалити кадрову політику, акцентуючи на мотивації, створенні сприятливих умов праці та розвитку персоналу, а також перейти до більш адаптивної організаційної структури.

Покращення управління кадровою політикою ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» у сучасних умовах є невідкладним завданням. Серед ключових напрямків реорганізація організаційної структури з акцентом на створення крос-функціональних команд, які сприятимуть гнучкості та оперативності рішень. Впровадження Agile-методології дозволить адаптуватися до змін ринку, а цифрові платформи забезпечать ефективну комунікацію між працівниками. Удосконалення мотиваційної політики через програми кар'єрного росту й адаптації сприятиме утриманню ключових кадрів і підвищенню їхньої залученості. Інтеграція HR-технологій для автоматизації процесів зменшить адміністративне навантаження і підвищить продуктивність. Запропоновані заходи спрямовані на стабільність і конкурентоспроможність компанії в умовах воєнного стану, створюючи основу для довгострокового розвитку.

Удосконалення методичних підходів до оцінювання кадрової політики є критично важливим для адаптації ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» до сучасних викликів. Впровадження сучасних HR-технологій, таких як автоматизовані системи збору даних і прогнозування на основі машинного навчання, забезпечить об'єктивність та оперативність аналізу. Запропоновані індикатори, зокрема рівень задоволеності роботою та індекс залученості,

враховуватимуть соціально-психологічні аспекти, покращуючи внутрішню комунікацію та підвищуючи мотивацію персоналу. Пілотне тестування нових методик дасть змогу виявити можливі труднощі, а регулярний моніторинг результатів сприятиме гнучкому впровадженню змін. Такий підхід забезпечить не лише стратегічну підтримку кадрової політики, але й сприятиме довгостроковій стабільності, підвищенню продуктивності та зміцненню конкурентоспроможності компанії в умовах невизначеності.

Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» спрямовані на інтеграцію сучасних підходів до управління персоналом, оптимізацію витрат і створення мотивованого колективу. Інтеграція кадрової політики у бізнес-стратегію дозволить гармонізувати цілі управління персоналом із довгостроковими завданнями компанії, зокрема розширення ринків і впровадження інновацій. Впровадження цифрових HRM-систем забезпечить автоматизацію процесів, оперативність аналізу та зниження адміністративних витрат. Соціальні програми, зокрема гнучкі бонуси та нематеріальні заохочення, сприятимуть задоволеності працівників і зменшенню плинності. Пілотне тестування нових підходів дозволить врахувати специфіку діяльності компанії та мінімізувати ризики. Очікувані результати включають зростання продуктивності праці на 10%, зниження плинності на 15%, покращення соціально-психологічного клімату та підвищення залученості персоналу. Кошторис у розмірі 100 тисяч грн передбачає швидку окупність інвестицій та позитивний фінансовий ефект ($NPV = 14,173$ грн, $PI = 1,14$), що забезпечить стійкий розвиток компанії та її конкурентоспроможність.

Таким чином, всі поставлені завдання виконані, а мета роботи досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О., Посвалюк О., Скакун В. Управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 66–71. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-9> (дата звернення: 02.12.2024).
2. Білявський В. М., Шуліковська К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 33–40.
3. Борис Н. Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу як складова успішного управління підприємством. *Сучасний менеджмент : тенденції, проблеми та перспективи розвитку : зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. молод. вчен. і студ., м. Дніпро, 23 квіт. 2020 р. Дніпро : Ун-т ім. А. Нобеля*. 2020. С. 28–30.
4. Бугас В. В., Рябуха А. С. Удосконалення стилів керівництва в управлінні персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/987> (дата звернення: 26.04.2024).
5. Бутенко М., Петряєв О. Теоретичні аспекти визначення кадрової політики підприємства. *Науково-дослідний інститут правового забезпечення інноваційного розвитку Національної академії правових наук України*. 2019. С. 47–53.
6. Вітик Б. М. Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 66–69. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-10> (дата звернення: 14.12.2024).
7. Воржакова Ю., Поліщук К. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *Economics*. 2023. № 3(67). С. 21–30.

8. Гавловська Н., Йолкін С., Семенченко В. Кадрова безпека: еволюція поглядів у межах сучасної безпекології. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 328, № 2. С. 464–469. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-69> (дата звернення: 14.12.2024).
9. Глівінська Ю. В. Порівняльний аналіз організації управління підприємством в Україні та світі. *Академічні візії*. 2023. № 23.
10. Гуменюк А. Формування стратегії управління персоналом підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6(34). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-383-392](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-383-392) (дата звернення: 14.12.2024).
11. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття " управління персоналом" в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 216–224.
12. Денисенко М. П. Personnel policy as the basis for the innovative formation of the enterprise personnel management strategy. "Scientific notes of the University"KROK". 2018. Р. 231–238. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238> (date of access: 02.12.2024).
13. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 44–48. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278600> (дата звернення: 14.12.2024).
14. Добровольська Е. В., Покотильська Н. В. Сучасний стан управління персоналом м'ясопереробного підприємства. *Podilian bulletin agriculture engineering economics*. 2024. № 42. С. 112–119. URL: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-1.17> (дата звернення: 14.12.2024).
15. Живко З., Безкоровайна К. С., Гадзинський О. О. Методика оцінки внутрішніх процесів банку. *Фінансове та інформаційно-аналітичне*

забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення: виклики та перспективи : матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф, м. Харків, 13–15 листоп. 2024 р. Харків, 2024. С. 48–51.

16. Живко З., Лелюк Н., Родченко С. Управління безпекою туристичної галузі в умовах пандемії covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-67> (дата звернення: 11.12.2024).

17. Живко З., Макарова В., Сухомлин Л. Оптимізація управлінських рішень у проєктному менеджменті інноваційно-орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації та безпекових викликів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 3(262). С. 31–37.

18. Живко З., Рассадникова С., Живко В. Main tasks and methods of analysis of the external economic activity of the enterprise. "Scientific notes of the University"KROK". 2024. No. 2(74). P. 83–96. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-83-96> (date of access: 11.12.2024).

19. Живко З., Рассадникова С., Шегинська А. Вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 7(35). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-250-265](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-250-265) (дата звернення: 11.12.2024).

20. Живко З., Родченко С., Боруцька Ю. Характеристика основних викликів перед сферою туризму й готельним бізнесом: умови безпекового функціонування в регіоні воєнного часу. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-796-805](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-796-805) (дата звернення: 11.12.2024).

21. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: економіка і менеджмент*. 2018. № 27. С. 13–17.

22. Зачосова Н. В., Кімлик В. М., Замогильна А. В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103). С. 36–42. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-36-42](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-36-42) (дата звернення: 14.12.2024).
23. Звіт про управління за 2021 рік. *WINDROSE airlines*. URL: https://windrose.aero/assets/pdf/management_report2021.pdf (дата звернення: 02.12.2024).
24. Кадрова безпека в системі управління економічною безпекою підприємства / В. Вороніна та ін. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 13(27). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-258-267](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-258-267) (дата звернення: 14.12.2024).
25. Кір'ян О., Торяник Д., Ягнєша Н. Кадрова складова інформаційної безпеки підприємства. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2024. Т. 18, № 36. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-12) (дата звернення: 14.12.2024).
26. Клочко А. О. Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій у процесі взаємодії менеджерів і педагогічного колективу: зв'язок з характеристиками організацій та менеджерів. *Актуальні проблеми психології. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. 2019. Т. 1, вип. 53. С. 22–28.
27. Кобилецький О., Завійський С., Сарвас Р. Вплив стилю управління на ефективність діяльності персоналу. *Академічні візії*. 2023. № 24. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8429874> (дата звернення: 02.12.2024).
28. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2019. № 3. С. 355–359.
29. Леськів Г., Живко З., Власенко К. Теоретичні аспекти оцінки конкурентоспроможності працівників. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-23> (дата звернення: 11.12.2024).

30. Морозова М. Формування кадрової політики організації. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*(Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка». 2023. № 13(27). С. 769–781.

31. Офіційний сайт. WINDROSE airlines.
URL: <https://windrose.aero/company/information/reports/> (дата звернення: 02.12.2024).

32. Повітряний кодекс України : Кодекс України від 19.05.2011 № 3393-VI : станом на 15 листоп. 2024 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17#Text> (дата звернення: 02.12.2024).

33. Попович К. С. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах. перспективи розвитку в сучасних українських реаліях. *Науковий вісник ужгородського університету. серія «економіка»*. 2024. № 2(64). С. 91–95.
URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.2\(64\).91-95](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.2(64).91-95) (дата звернення: 14.12.2024).

34. Потьомкіна О.В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум*. 2021. Т. 1, № 3. С. 145–150.
URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-21> (дата звернення: 02.12.2024).

35. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 : станом на 7 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 02.12.2024).

36. Про затвердження Авіаційних правил України «Організація повітряного руху» : Закон України від 09.12.2021 № 1920 : станом на 15 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0165-22#Text> (дата звернення: 02.12.2024).

37. Про порядок роботи зі Стандартами та Рекомендованою практикою ІКАО : Закон України від 07.11.2011 № 356.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0356763-11#n24> (дата звернення: 02.12.2024).

38. Регламент (ЄС) N 261/2004 Європейського Парламенту та Ради "Щодо встановлення загальних правил в галузі компенсації та сприяння пасажиром у разі відмови в посадці, відміні або тривалій затримці авіарейсу і про відміну Регламенту (ЄЕС) N 295/91" : Регламент Європ. Союзу від 11.02.2004 № 261/2004.

URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_912#Text (дата звернення: 02.12.2024).

39. Сорока О. В. Сторітеллінг як сучасна кадрова технологія в роботі з персоналом. *Розвиток транспортної інфраструктури як драйвер економічного зростання галузей економіки*. 2023.

URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-294-7-11> (дата звернення: 14.12.2024).

40. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. Т. 1, № 4. С. 115–121. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14> (дата звернення: 02.12.2024).

41. ТОВ "АВІАЦІЙНА КОМПАНІЯ "РОЗА ВІТРИВ". *YouControl – сервіс перевірки контрагентів*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32657656/ (дата звернення: 02.12.2024).

42. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. Стилi лiдерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149> (дата звернення: 26.04.2024).

43. Фомін В., Безкоровайна К. Класифікаційні ознаки інноваційної діяльності та завдання процесу управління рівнем інновації. *Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та*

перспективи: : матеріали IV Міжнар. науково-практ. конф. здобувачів вищ. освіти і молодих уч., м. Львів, 17 жовт. 2024 р. Львів, 2024. С. 22–23.

44. Халахур Ю. Тімблдинг як метод управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-71> (дата звернення: 14.12.2024).

45. Цалко Т., Невмержицька С., Птуха А. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120> (дата звернення: 14.12.2024).

46. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. , , . *Економіка і суспільство*. 2018. № 9. С. 706–709.

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

48. 32657656 – ТОВ «АВІАЦІЙНА КОМПАНІЯ „РОЗА ВІТРИВ“». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/32657656> (дата звернення: 02.12.2024).

49. 32657656 - ТОВ "АВІАЦІЙНА КОМПАНІЯ "РОЗА ВІТРИВ" - Основна інформація - Clarity Project. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/32657656> (дата звернення: 02.12.2024).

50. Alazzam F. A. F., Poplavska O., Zhyvko Z. Methodical approach to the choice of a business management strategy within the framework of a change in commercial activities. *Business: theory and practice*. 2024. Vol. 25, no. 1. P. 1–10. URL: <https://doi.org/10.3846/btp.2024.19676> (date of access: 11.12.2024).

51. Armstrong M. A handbook of human resource management practice. 13th ed. Kogan Page, 2023. 760 p.

52. A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: a roadmap and a call for future research / Z. Elkhwesky et al. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2022. Vol. 34,

no. 5. P. 1925–1958. URL: <https://doi.org/10.1108/ijchm-09-2021-1128> (date of access: 02.12.2024).

53. Badal B. P. Social welfare model of rural development. *Nepalese Journal of Development and Rural Studies*. 2019. No. 14(1-2). P. 1–11.

54. Burkovska A., Honcharenko M., Rizun V. Human Resource Management in Agricultural Enterprises in the Context of Work Motivation. *Modern Economics*. 2023. Vol. 41. P. 19–23. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.v41\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.v41(2023)-03) (date of access: 02.12.2024).

55. Burns J. Human resource management: a critical text. London : Routledge, 2020. 129 p.

56. Hridin O. Personnel policy in the sphere of public management and administration: formation, implementation, improvement. *Electronic scientific publication "public administration and national security"*. 2023. No. 1(31). URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572x-2023-1-8608> (date of access: 14.12.2024).

57. Hutsulyak N. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3. С. 111–118. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11> (дата звернення: 02.12.2024).

58. Kavtidze E. Strategic directions of personnel management development. *European journal of economics and management sciences*. 2021. No. 2. P. 29–31. URL: <https://doi.org/10.29013/ejems-21-2-29-31> (date of access: 02.12.2024).

59. Personnel security in the economic security system of an enterprise / A. Bosak et al. *International scientific journal "internauka". series: "economic sciences"*. 2023. No. 10(78). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9165> (date of access: 14.12.2024).

60. Podra O., Litvin N., Zhyvko Z. Innovative development and human capital as determinants of knowledge economy. *Business: theory and practice*. 2020.

Vol. 21, no. 1. P. 252–260. URL: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11305> (date of access: 11.12.2024).

61. Price A., Brown S., Mann C. Human Resource Development. Taylor & Francis Group, 2019.

62. Susskind R., Susskind D. The future of the professions: How technology will transform the work of human experts. Oxford : Oxford University Press., 2022. 480 p.

63. The State of Organizations 2023. *McKinsey & Company*. URL: <https://shorturl.at/TWP60> (date of access: 02.12.2024).

64. Tung R. L., Paik Y., Bae J. Korean human resource management in the global context. *The International Journal of Human Resource Management*. 2023. No. 24(5). P. 905–921.

65. WINDROSE airlines - ТОВ Авіаційна компанія "РОЗА ВІТІВ". *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/company/wind-rose-aviation/?originalSubdomain=ua> (дата звернення: 02.12.2024).

66. Zachosova N., Zhyvko Z., Zanova V. Human risks of project management involving remote teams in the context of the enterprise economic and financial security. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. Vol. 4, no. 35. P. 514–521. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222530> (date of access: 11.12.2024).

67. Zakharchyn H., Hladun S. Personnel policy on a worldview-value basis. *Market infrastructure*. 2023. No. 73. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure73-8> (date of access: 14.12.2024).

68. Zhyvko Z., Gorban I., Marushko N. Human capital management in the context of ensuring economic security of the enterprise. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2020. Vol. 42, no. 2. P. 133–144. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.14> (date of access: 11.12.2024).

69. Zhyvko Z., Gorban I., Marushko N. Human Capital Management Under the Conditions of the Postmodern Society in the Context of Ensuring the

Economic Safety of the Enterprise. *Postmodern Openings*. 2021. Vol. 12, no. 1. P. 267–283. URL: <https://doi.org/10.18662/po/12.1/259> (date of access: 11.12.2024).

70. Zhyvko Z., Orlova-Kurilova O., Kredisov V. Modelling adaptive and simultaneous state-business partnership strategies in the context of conflict management in the context of the COVID-19 pandemic, digitalization and sustainable development. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2021. Vol. 3, no. 17. P. 43–48. URL: <https://doi.org/10.15276/ej.03.2021.6> (date of access: 11.12.2024).

71. Zhyvko Z., Senyshyn O., Rushchyshyn N. Mechanism for neutralizing internal and external threats to the financial security. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2021. Vol. 4, no. 39. P. 312–319. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.238796> (date of access: 11.12.2024).

72. Zhyvko Z., Stadnyk M., Boyko O. Demographic security: key threats and means of their regulating. *Economics, finance and management review*. 2021. No. 4. P. 11–24. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2021-4-11> (date of access: 11.12.2024).

73. Zhyvko Z., Voronka O. Formation of the optimal system of economic security: theoretical and methodological aspect through the prism of the system of labor motivation. *Social & legal studios*. 2021. Vol. 12, no. 2. P. 141–150. URL: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-141-150> (date of access: 11.12.2024).

ДОДАТКИ

АНАЛІЗ ПРОВІДНИХ АВІАКОМПАНІЙ СВІТУ ТА ВИЗНАЧЕННЯ МІСЦЯ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ “WINDROSE”» І ПРАТ «SKYUP AIRLINES»

Живко Зінаїда Богданівна, докт.екон.наук, проф., професор кафедри авіаційного менеджменту Українська державна льотна академія,
Безкоровайна Катерина Сергіївна, Фомін Валентин Миколайович,
магістри, Українська державна льотна академія, м.Кропивницький
professor2007@ukr.net, ketykety@gmail.com, valik.fomin2000@gmail.com

Вступ. Авіаційна індустрія є однією з найскладніших та динамічних сфер економіки, що залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів. В умовах глобалізації та непередбачуваних геополітичних змін, таких як війна в Україні, авіакомпанії вимушені адаптувати свої стратегії до нових умов. Даний аналіз має на меті вивчити місце ТОВ «Авіакомпанія Windrose» та ПрАТ «SkyUp Airlines» серед провідних авіаперевізників на світовому ринку, враховуючи вплив війни та відповідні адаптаційні кроки.

Ціль роботи. Метою дослідження є оцінка стану та стратегічних змін ТОВ «Авіакомпанія Windrose» та ПрАТ «SkyUp Airlines» на фоні глобальних викликів, зокрема війни в Україні. Робота спрямована на визначення їхнього місця серед провідних авіакомпаній світу, оцінку ефективності адаптації до нових умов та вироблення рекомендацій для подальшого розвитку.

Матеріали та методи. Для проведення аналізу були використані різноманітні джерела інформації, включаючи офіційні звіти авіакомпаній, публікації в спеціалізованих авіаційних виданнях, статистичні дані про авіаперевезення, а також SWOT-аналіз двох компаній. Використовувались також інтерв'ю з експертами галузі та аналітика ринку авіаперевезень під час війни.

Результати та обговорення. З аналізу діяльності ТОВ «Windrose Airlines» та ПрАТ «SkyUp Airlines» видно, що обидві компанії успішно адаптували свою діяльність в умовах обмежень, пов'язаних з війною. Windrose Airlines орієнтована на чартерні рейси та міжнародні перевезення, включаючи маршрути до Європи та Близького Сходу. Вона частково перенаправила свою діяльність на перевезення гуманітарних вантажів, що дозволило зберегти стабільність. SkyUp Airlines успішно адаптувалася до нових умов, перемістивши частину операцій за кордон, зокрема в ЄС та Африку. Вони використовують модель АСМІ, що дозволяє здобути додаткові доходи від лізингу літаків іншим авіакомпаніям.

В умовах заборони польотів над Україною, обидві компанії активізували роботу з зарубіжними партнерами та європейськими регуляторами. Наприклад, SkyUp отримала дозвіл на роботу в країнах ЄС, співпрацюючи з місцевими компаніями, що забезпечує стабільний дохід та збереження авіапарку.

SWOT-аналіз ТОВ «Авіакомпанія “Windrose”» та ПрАТ «SkyUp Airlines» (рис.1).

Фактор	Windrose Airlines	SkyUp Airlines
Сильні сторони	- Стабільна діяльність на внутрішньому ринку. - Чартерні перевезення та різноманітний маршрут. - Впровадження інноваційних технологій у процеси обслуговування.	- Лоукост-модель, що приваблює широкі верстви населення. - Гнучка стратегія маршрутної мережі. - Діджиталізація процесів бронювання.
Слабкі сторони	- Високий вплив воєнного стану на маршрути. - Залежність від чартерних рейсів.	- Молодий вік компанії, недостатній досвід у кризових ситуаціях. - Залежність від обмежень ЗЕД.
Можливості	- Розширення міжнародної співпраці через стратегічні альянси. - Оптимізація управління людським капіталом.	- Вихід на нові міжнародні ринки. - Використання сучасних інноваційних технологій для оптимізації витрат.
Загрози	- Економічні втрати через війну та обмеження повітряного простору. - Висока конкуренція зі світовими перевізниками.	- Падіння попиту на внутрішні та міжнародні перельоти. - Геополітична нестабільність.

Рис.1. SWOT-аналіз ТОВ «Авіакомпанія “Windrose”» та ПрАТ «SkyUp Airlines»

SWOT-аналіз цих компаній показує наявність сильних сторін, таких як стабільність на внутрішньому ринку для Windrose та гнучкість стратегії для SkyUp, але й слабких сторін, пов'язаних з війною та зовнішньоекономічними обмеженнями.

Рекомендації для подальшої адаптації: 1) співпраця з іноземними туроператорами для збільшення частоти чартерних рейсів; 2) розширення послуг АСМІ як ефективного інструменту для утримання авіаційної техніки в робочому стані; 3) створення європейських дочірніх компаній для спрощення доступу на ринок ЄС; 4) переорієнтація на гуманітарні авіап перевезення як соціально відповідального напрямку діяльності; 5) використання цифрових інновацій для оптимізації логістики та обслуговування клієнтів на міжнародному рівні.

Попри виклики, українські авіакомпанії демонструють гнучкість та стійкість, адаптуючись до змін ринку та працюючи над збереженням персоналу та потенціалу для відновлення авіап перевезень після завершення війни.

Джерела:

1. [The Page](#) – Як українські авіакомпанії працюють під час війни.
2. [LIGA.net](#) – SkyUp та Windrose продовжують роботу у форматі АСМІ.
3. [Наукові дослідження](#) – Аналіз авіаційної галузі України під час війни.

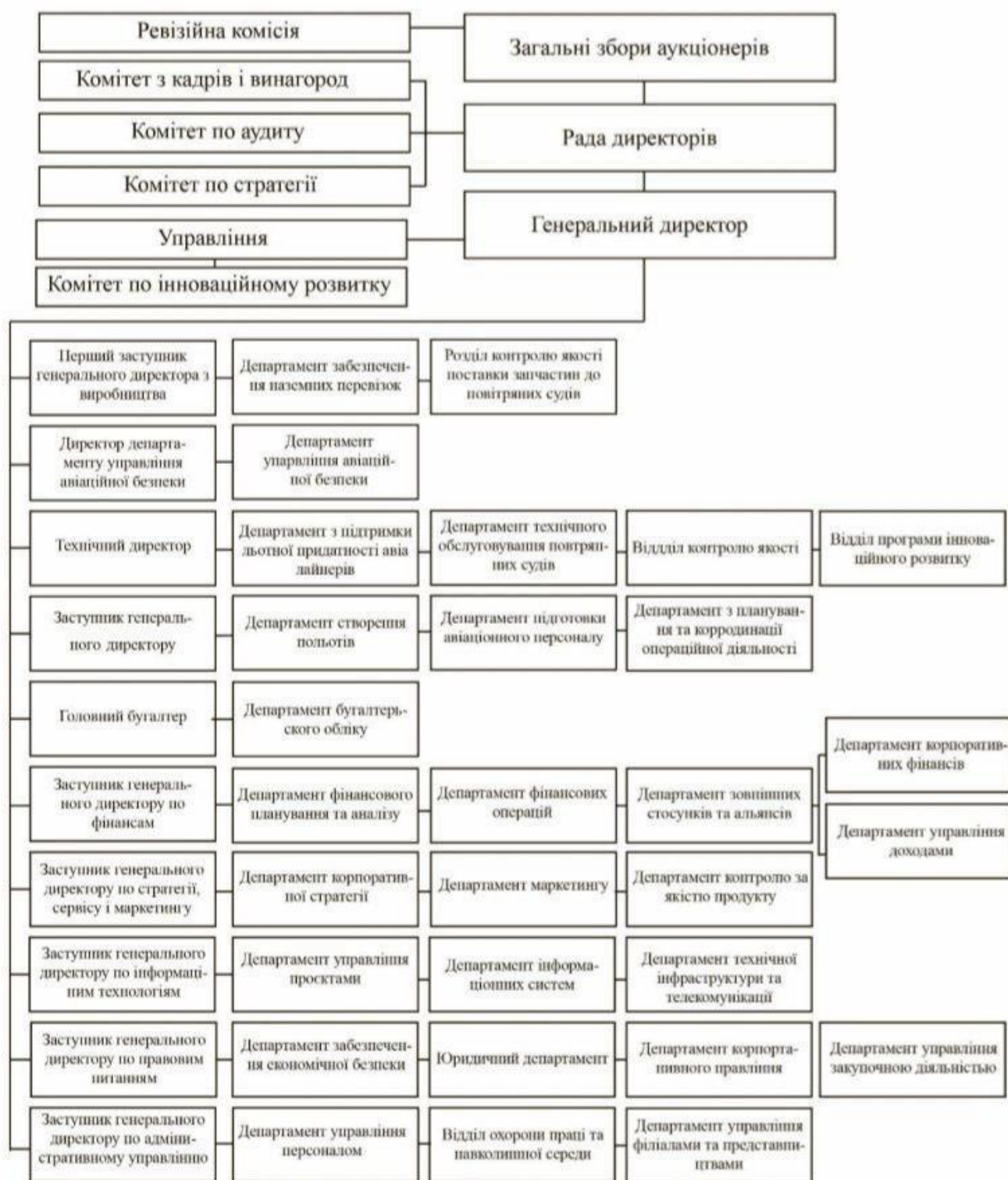


Рисунок А.1 – Організаційна структура ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів»

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА 2021 РІК

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	6 048.00	10 665.00
первісна вартість	1001	7 739.00	13 077.00
накопичена амортизація	1002	1 691.00	2 412.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	1 403 242.00	1 302 053.00
первісна вартість	1011	2 603 889.00	2 712 463.00
знос	1012	1 200 647.00	1 410 410.00
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	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	40 134.00	36 675.00
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	1 449 424.00	1 349 393.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	72 570.00	85 213.00
Виробничі запаси	1101	71 804.00	84 602.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	766.00	611.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	94 616.00	83 806.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	41 522.00	89 628.00
з бюджетом	1135	59.00	14.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	50.00	4.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	157 676.00	170 236.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 156.00	1 045.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	9 156.00	1 045.00
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	0.00	
Усього за розділом II	1195	375 599.00	429 942.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 825 023.00	1 779 335.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 392.00	31 392.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
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	-1 166 989.00	-1 691 682.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-1 135 597.00	-1 660 290.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	565.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	858 844.00	784 933.00
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	858 844.00	785 498.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	79 041.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 391 689.00	1 751 728.00
розрахунками з бюджетом	1620	11 607.00	7 574.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	3 848.00	5 826.00
розрахунками з оплати праці	1630	16 612.00	23 150.00
за одержаними авансами	1635	395 507.00	372 376.00

за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	40 447.00	55 707.00
Доходи майбутніх періодів	1665	67 535.00	77 005.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	174 531.00	281 720.00
Усього за розділом III	1695	2 101 776.00	2 654 127.00
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	1 825 023.00	1 779 335.00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 559 387.00	2 030 909.00
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	4 909 572.00	2 609 217.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
збиток	2095	350 185.00	578 308.00
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	225 493.00	191 381.00
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	55 689.00	40 668.00
Витрати на збут	2150	124 979.00	63 524.00
Інші операційні витрати	2180	165 100.00	392 925.00
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
збиток	2195	470 460.00	884 044.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	407.00	169.00
Інші доходи	2240		5 918.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00

Фінансові витрати	2250	48 927.00	39 495.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2 182.00	21 944.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	521 162.00	939 396.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 531.00	21 205.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	524 693.00	918 191.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, 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		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-524 693.00	-918 191.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 359.00	541 444.00
Витрати на оплату праці	2505	342 064.00	225 685.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	57 978.00	43 893.00
Амортизація	2515	535 878.00	621 357.00
Інші операційні витрати	2520	4 192 489.00	1 310 130.00
Разом	2550	5 129 768.00	2 742 509.00

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА 2022 РІК

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	10 665.00	10 399.00
первісна вартість	1001	13 077.00	13 794.00
накопичена амортизація	1002	2 412.00	3 395.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	1 302 053.00	1 595 295.00
первісна вартість	1011	2 712 463.00	2 342 178.00
знос	1012	1 410 410.00	746 883.00
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	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	36 675.00	30 165.00
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	1 349 393.00	1 635 859.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	85 213.00	88 582.00
Виробничі запаси	1101	84 602.00	88 031.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	611.00	551.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	83 806.00	26 664.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	89 628.00	11 498.00
з бюджетом	1135	14.00	288.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	4.00	4.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	170 236.00	111 816.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 045.00	915.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	1 045.00	915.00
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	0.00	
Усього за розділом II	1195	429 942.00	239 763.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 779 335.00	1 875 622.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 392.00	31 392.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
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	-1 691 682.00	-3 244 185.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-1 660 290.00	-3 212 793.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	565.00	304.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	784 933.00	1 408 268.00
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	785 498.00	1 408 572.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	79 041.00	74 885.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 751 728.00	2 932 097.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 574.00	15 630.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	5 826.00	2 669.00
розрахунками з оплати праці	1630	23 150.00	7 060.00
за одержаними авансами	1635	372 376.00	276 693.00

за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	55 707.00	21 969.00
Доходи майбутніх періодів	1665	77 005.00	82 975.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	281 720.00	265 865.00
Усього за розділом III	1695	2 654 127.00	3 679 843.00
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	1 779 335.00	1 875 622.00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	772 133.00	4 559 387.00
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	1 479 356.00	4 909 572.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
збиток	2095	707 223.00	350 185.00
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	318 418.00	225 493.00
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	19 203.00	55 689.00
Витрати на збут	2150	19 577.00	124 979.00
Інші операційні витрати	2180	900 842.00	165 100.00
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
збиток	2195	1 328 427.00	470 460.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	143.00	407.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00

Фінансові витрати	2250	121 644.00	48 927.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	96 066.00	2 182.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	1 545 994.00	521 162.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6 509.00	-3 531.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	1 552 503.00	524 693.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, 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		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 552 503.00	-524 693.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	260 113.00	1 359.00
Витрати на оплату праці	2505	72 155.00	342 064.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	24 067.00	57 978.00
Амортизація	2515	496 348.00	535 878.00
Інші операційні витрати	2520	779 516.00	4 192 489.00
Разом	2550	1 632 199.00	5 129 768.00

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА 2023 РІК

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	10 399.00	9 935.00
первісна вартість	1001	13 794.00	14 284.00
накопичена амортизація	1002	3 395.00	4 349.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	1 595 295.00	1 352 491.00
первісна вартість	1011	2 342 178.00	2 530 210.00
знос	1012	746 883.00	1 177 719.00
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	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	30 165.00	17 737.00
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	1 635 859.00	1 380 163.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	88 582.00	85 849.00
Виробничі запаси	1101	88 031.00	85 298.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	551.00	551.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	26 664.00	14 236.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 498.00	10 927.00
з бюджетом	1135	288.00	2 666.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	4.00	4.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	111 816.00	101 601.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	915.00	945.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	915.00	945.00
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	0.00	
Усього за розділом II	1195	239 763.00	216 224.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 875 622.00	1 596 387.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 392.00	31 392.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
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	-3 244 185.00	-3 994 682.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-3 212 793.00	-3 963 290.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	304.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 408 268.00	1 163 649.00
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	1 408 572.00	1 163 649.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	74 885.00	51 801.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	2 932 097.00	3 569 215.00
розрахунками з бюджетом	1620	15 630.00	18 628.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	2 669.00	771.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 060.00	13 255.00
за одержаними авансами	1635	276 693.00	286 545.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	

із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	21 969.00	17 544.00
Доходи майбутніх періодів	1665	82 975.00	82 899.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	265 865.00	355 370.00
Усього за розділом III	1695	3 679 843.00	4 396 028.00
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	1 875 622.00	1 596 387.00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	894 749.00	772 133.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	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	1 161 525.00	1 479 356.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
збиток	2095	266 776.00	707 223.00
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	151 442.00	318 418.00
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	18 838.00	19 203.00
Витрати на збут	2150	6 422.00	19 577.00
Інші операційні витрати	2180	296 463.00	900 842.00
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
збиток	2195	437 057.00	1 328 427.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	80.00	143.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00

Фінансові витрати	2250	301 092.00	121 644.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		96 066.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	738 069.00	1 545 994.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-12 428.00	-6 509.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	750 497.00	1 552 503.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, 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		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-750 497.00	-1 552 503.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	24 607.00	260 113.00
Витрати на оплату праці	2505	84 348.00	72 155.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	19 387.00	24 067.00
Амортизація	2515	472 092.00	496 348.00
Інші операційні витрати	2520	589 224.00	779 516.00
Разом	2550	1 189 658.00	1 632 199.00

ТЕЗИ ДОПОВІДІ КОНФЕРЕНЦІЇ

Єремян О. М., Риженко І. В.

Проблеми, здобутки та перспективи гармонізації у сфері обліку та аудиту в умовах євроінтеграції 45

Живко З. Б., Безкоровайна К. С., Гадзинський О. О.

Методика оцінки внутрішніх процесів банку 48

Живко З. Б., Діда Н. С.

Специфіка фінансового забезпечення бізнесу та ефективні механізми страхування..... 51

Живко З. Б., Кук І. І., Шегинська А. І.

Створення механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки бізнесу під час воєнної економіки та післявоєнного відновлення: сучасні виклики та рішення..... 55

Живко З. Б., Живко О. В., Грибань В. Є.

Роль мотиваційної системи та страхування у післявоєнному відновленні економіки України 57

Живко З. Б., Фомін В. М., Бойко Р. І.

Зарубіжний досвід управління фінансово-економічною безпекою підприємства..... 61

Живко М. О., Богаченко М., Кравчута С. М.

Формування механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки бізнесу під час воєнної економіки та післявоєнного відновлення..... 63

Іванишин Я. Ю.

Механізми фінансового забезпечення бізнесу під час війни та їх ефективність у період відновлення..... 66

Ілляшенко О. В., Морар Є. М.

Аналіз розвитку будівельної галузі в Україні..... 69

Ілляшенко О. В., Морар Є. М., Андрієнко А. С.

Управління прибутковістю суб'єктів господарювання в Україні..... 70

Ілляшенко О. В., Поддубний А. В.

Концептуальні засади впровадження міжнародного досвіду внутрішнього ризикоорієнтованого контролю в Україні..... 72

Карпушенко М. Ю., Карпушенко О. О.

Сучасний стан розвитку бухгалтерського аутсорсингу..... 74

Nataliia Leliuk, Osyra Karyna

FORMATION OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF EXPENDITURE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES 77

Лелюк Н. Є., Панарін Є. П.

Обліково-аналітичне забезпечення формування тарифів на послуги житлово-комунального господарства 79

Майданник О. О.

Трансформація облікових функцій у умовах сталого розвитку..... 82

Минич Ю. В.

Актуальні питання обліку та аудиту в Україні 85

доповідей Міжнар. наук.–практ. конф., м. Івано-Франківськ, 25 лют. 2023 р.: Івано-Франківськ, 2023. С. 221-223.

5. Пліса В. Й., Пліса З. П. Теорія бухгалтерського обліку : підручник. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2023. 302 с.

МЕТОДИКА ОЦІНКИ ВНУТРІШНІХ ПРОЦЕСІВ БАНКУ

Живко З. Б., д-р екон. наук, професор, Безкоровайна К. С., магістр, Львівська академія Національного авіаційного університету, Гадзинський О. О., магістр, Вищий навчальний заклад «Приватне акціонерне товариство «Львівський інститут менеджменту»

Методика оцінювання внутрішніх процесів включає проведення аналізу ефективності всіх підрозділів підприємств, установ та організацій. Тому провівши дослідження цих процесів на прикладі банку, вважаємо, що ця методика повинна враховувати кілька ключових етапів, кожен з яких дозволяє детально оцінити продуктивність окремих структурних підрозділів банку та їх вплив на загальну ефективність банківської діяльності. Наведемо покрокову методику оцінки внутрішніх процесів включає проведення аналізу ефективності підрозділів банку (рис.1).



Рис. 1. Покрокова методика оцінки внутрішніх процесів

1. Визначення цілей та ключових показників ефективності (KPI) для кожного підрозділу. Для початку необхідно чітко визначити стратегічні та операційні цілі кожного підрозділу банку [1-2]. Цілі мають бути специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними та прив'язаними до часу (SMART).

- Для кредитного підрозділу: обсяг виданих кредитів, рівень простроченої заборгованості, рентабельність кредитного портфеля.
- Для підрозділу ризик-менеджменту: кількість і якість оцінених ризиків, співвідношення дефолтів до прогнозованих ризиків, якість оцінки кредитних заявок.
- Для операційного підрозділу: швидкість обробки транзакцій, рівень автоматизації операційних процесів, кількість помилок у процесах.
- Для підрозділу роботи з клієнтами: рівень задоволеності клієнтів, швидкість обслуговування, кількість залучених клієнтів.
- Для підрозділу інформаційних технологій: час безвідмовної роботи систем, кількість і швидкість вирішення ІТ-заявок, кібербезпека.

2. Збір даних про виконання KPI.

Після встановлення ключових показників ефективності необхідно систематично збирати дані про їх виконання. Це можуть бути як фінансові дані (звіти про доходи, витрати, продуктивність), так і нефінансові показники (рівень задоволеності клієнтів, дотримання строків, ефективність внутрішніх процесів). Джерелами даних є фінансові звіти та внутрішні документи (дані про дохід, витрати, прибутковість кожного підрозділу дані про дохід, витрати, прибутковість кожного підрозділу), ІТ-системи (для аналізу обсягів роботи, швидкості процесів та оцінки технологічних операцій), опитування та відгуки клієнтів (для вимірювання якості обслуговування та рівня задоволеності).

3. Порівняння фактичних результатів із плановими показниками.

На цьому етапі необхідно порівняти фактичні результати підрозділів із запланованими значеннями KPI, визначеними на першому етапі. Порівняння дозволить виявити підрозділи, які перевищують очікувані результати, а також ті, що відстають від планових показників. Аналіз відхилень полягає у визначенні позитивних відхилень (перевиконання KPI), що може свідчити про ефективність або недооцінку планів, в аналізі негативних відхилень (недовиконання), що може вказувати на проблеми з ефективністю або ресурсами.

4. Оцінка продуктивності та ефективності внутрішніх процесів.

Для більш детального розуміння роботи кожного підрозділу необхідно провести аналіз ефективності внутрішніх процесів. Це дозволяє ідентифікувати проблемні зони, затримки в роботі або неефективне використання ресурсів.

Розрізняють методи оцінки аналіз тривалості циклу процесу, аналіз потоку робочих процесів (Workflow analysis), коефіцієнт операційної ефективності (Operational Efficiency Ratio). Аналіз тривалості циклу процесу характеризується оцінкою часу виконання кожного процесу (наприклад, час ухвалення кредитних рішень, обробка транзакцій). Аналіз потоку робочих процесів (Workflow analysis) оцінюється послідовністю кроків у процесі, виявлення «вузьких місць» або надлишкових кроків, які сповільнюють роботу.

Коефіцієнт операційної ефективності (Operational Efficiency Ratio) розраховується відношенням продуктивних результатів до витратних ресурсів для кожного підрозділу.

5. Визначення проблем та аналіз причин їх виникнення.

У випадках виявлення відхилень або проблем з ефективністю варто визначити основні причини: пов'язані з недостатньою кваліфікацією персоналу; з технічним обмеженням або застарілим обладнанням, з процесом потреби реорганізації або автоматизації [2-3].

Методи, які використовують при визначенні проблем: 1) аналіз першопричин (Root Cause Analysis); 2) SWOT-аналіз підрозділу. Визначення основних причин виникнення проблем шляхом розгляду глибинних факторів (наприклад, людський фактор, недосконалість систем, тощо). Виявлення сильних і слабких сторін підрозділу, а також зовнішніх можливостей і загроз.

6. Порівняння з іншими банками та бенчмаркінг.

Щоб оцінити ефективність роботи підрозділів у контексті ринку, варто провести бенчмаркінг із показниками інших банків аналогічного розміру або спрямування. Це дозволить краще зрозуміти позицію банку у порівнянні з конкурентами. Методами порівняння з іншими банками та бенчмаркінгом є бенчмаркінг операційних показників та аналізом кращих практик. Сутність бенчмаркінгу операційних показників полягають у порівнянні ключових метрик, таких як середній час обслуговування, рівень доходності, витрати на персонал тощо. Аналіз кращих практик (Best Practices Analysis) - це вивчення передових практик інших банків, які можуть бути застосовані у банку для підвищення ефективності.

7. Розробка рекомендацій для підвищення ефективності.

На основі проведеного аналізу необхідно розробити чіткі рекомендації для кожного підрозділу з метою підвищення їх ефективності через реорганізацію процесів (спрощення або оптимізація бізнес-процесів), автоматизацію операцій (впровадження технологічних рішень для зниження людського фактора та підвищення швидкості виконання завдань), підвищення кваліфікації персоналу (організація тренінгів або навчальних програм для покращення компетенцій співробітників), інвестицію в технології (модернізація ІТ-систем та впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності).

8. Контроль і моніторинг виконання заходів.

Після впровадження рекомендацій необхідно запровадити систему постійного контролю та моніторингу. Це дозволить вчасно реагувати на зміни та підтримувати ефективність на належному рівні. Інструменти: регулярні перевірки KPI, звіти про виконання планів оптимізації, автоматизовані системи контролю ефективності (dashboard для моніторингу ключових показників у режимі реального часу).

Методика оцінки внутрішніх процесів у банку передбачає системний підхід до аналізу ефективності підрозділів через оцінку KPI, аналіз внутрішніх процесів, порівняння з конкурентами та розробку рекомендацій для покращення. Впровадження такої методики дозволить банку підвищити операційну ефективність, зменшити витрати і покращити обслуговування клієнтів.

Balanced Scorecard (Збалансована система показників) - ця методологія оцінки управління допомагає побудувати організаційну структуру, орієнтовану на стратегію. Вона аналізує вплив фінансових показників, відносин із клієнтами, внутрішніх бізнес-процесів та розвитку персоналу на організаційну

ефективність. Це дозволяє визначити необхідні зміни у структурі для досягнення стратегічних цілей.

Для банку, який діє на динамічному ринку банківських послуг, постійна оцінка впливу зовнішнього і внутрішнього середовища є критичною. Зовнішні зміни, такі як нові регуляції НБУ або технологічні нововведення (наприклад, розвиток онлайн-банкінгу), можуть вимагати перегляду організаційної структури. Внутрішні фактори, як-от впровадження нових продуктів або розширення бізнесу, також впливають на структуру управління та потребують гнучкості в управлінні персоналом і процесами.

Висновок: Методика оцінювання внутрішніх процесів є важливим інструментом для забезпечення ефективного функціонування підприємств, установ та організацій. Проведення комплексного аналізу ефективності всіх підрозділів дозволяє виявити сильні сторони та проблемні аспекти в їхній діяльності, визначити можливості для покращення та оптимізації. Застосування такої методики сприяє підвищенню загальної результативності, покращенню якості виконання завдань, а також забезпеченню стабільного розвитку організації.

Список використаних джерел:

1. Малиновський В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації соціальної сфери. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2021. Вип. 1. С. 27–31.
2. Zachosova, N., Zhyvko, Z., & Koval, O. (2021, January 15). Economic security management of financial institutions as objects of the state critical infrastructure. (Z. Cekerevac, Ed.) MEST Journal, 9(1), 215-222. doi: <https://doi.org/10.12709/mest.09.09.01.25>
3. Zhyvko Zinaida, Rodchenko Svitlana. Development and Justification of Strategy for Ensuring Financial Security of Commercial Bank. Proceedings of the International Conference on Economics, Law and Education Research (ELER 2021). Editors Prof. Oleksandr Korystin, Prof. Zhengbing Hu, Prof. Qingying Zhang. AEBMR. Volume 170. ISBN 978-94-6239-355-4, ISSN 2352-5428. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/eler-21/sessions/3906>

СПЕЦИФІКА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ ТА ЕФЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ СТРАХУВАННЯ

***Живко З. Б.**, д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Льотна академія Національного авіаційного університету, м. Кропивницький, Україна, **Дуда Н. С.**, магістр, Вищий навчальний заклад «Приватне акціонерне товариство «Львівський інститут менеджменту», Львів, Україна*

В умовах воєнного конфлікту та економічної нестабільності, спричиненої війною, український бізнес стикається з безпрецедентними викликами, які ставлять під загрозу його фінансову стійкість, виживання та можливості для розвитку. Військові дії не лише завдають прямих збитків, знищуючи активи та інфраструктуру, але й порушують ланцюги постачання, ускладнюють доступ до капіталу та створюють значні ризики для інвесторів. В таких умовах фінансове