

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

Кваліфікаційна робота

**на тему: «Дистанційне керування персоналом як одна з форм гнучкості
сучасного ринку праці»
(на базі матеріалів ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап»)**

здобувача вищої освіти 2 курсу
другого (магістерського) рівня
491 групи
денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
авіаційних перевезень»
Балацька Єлизавета Сергіївна

(підпис студента / курсанта)

Науковий керівник:
к.е.н.

(підпис наукового керівника)

Мірошниченко Інга Станіславівна

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

Здобувач вищої освіти Є.С. Балацька

(підпис ЗВО)

Кропивницький – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Балацька Є.С. Дистанційне керування персоналом як одна з форм гнучкості сучасного ринку праці. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Українська Державна Льотна академія, Кропивницький, 2025.

Розглянуто теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти формування дистанційного керування персоналом. Досліджено особливості дистанційного управління персоналом в авіаційній галузі. Проаналізовано господарську діяльність та систему керування персоналом ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». Запропоновано шляхи вдосконалення дистанційного керування персоналом та програму реалізації даних заходів для ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап», оцінено ефективність впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: дистанційне керування персоналом, віддалена робота, організація дистанційної роботи, авіаційна галузь, авіакомпанія.

ANNOTATION

Balatska Y.S. Remote personnel management as one of the forms of flexibility of the modern labor market. – Manuscript.

The research on obtaining a Master degree in the specialty 073 «Management». – Ukrainian State Flight Academy, Kropyvnytskyi, 2025.

Theoretical foundations and organizational-methodological aspects of forming remote personnel management have been examined. The specific features of remote personnel management in the aviation industry have been studied. The business activities and personnel management system of LLC “SkyUp Airlines” have been analyzed. Methods for improving remote personnel management and a program for implementing these measures for LLC “SkyUp Airlines” have been proposed, with an assessment of the effectiveness of the suggested measures.

Keywords: remote personnel management, remote work, organization of remote work, aviation industry, airline.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДИСТАНЦІЙНОГО КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1 Теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти дистанційного керування персоналом	8
1.2 Особливості дистанційного управління персоналом в авіаційній галузі..	21
Висновки до Розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙ АП»	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово- господарської діяльності підприємства	27
2.2 Оцінка ефективності керування персоналом підприємства та його вплив на ефективність господарської діяльності підприємства	45
Висновки до Розділу 2	50
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙ АП»	51
3.1 Програма реалізації заходів щодо вдосконалення дистанційного керування персоналом.....	51
3.2 Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення дистанційного керування персоналом.....	62
Висновки до Розділу 3	67
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний ринок праці характеризується стрімкими змінами, обумовленими глобалізацією, розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та непередбачуваними кризовими ситуаціями, такими як пандемія COVID-19, воєнні дії тощо. У таких умовах дистанційне керування персоналом стає одним із ключових інструментів забезпечення гнучкості бізнесу, що дозволяє адаптуватися до нових викликів, зберегти продуктивність і конкурентоспроможність підприємств. Особливо актуальним це питання є для авіаційної галузі, яка зазнала значних трансформацій через обмеження на пересування та зміну моделей попиту. Для таких компаній ефективне впровадження дистанційних форматів управління є важливим елементом не лише збереження операційної діяльності, але й стратегічного розвитку в умовах глобальної нестабільності. Однак впровадження дистанційної роботи супроводжується низкою проблем. Ці виклики потребують розробки ефективних управлінських підходів, які б дозволили підвищити продуктивність, зберегти мотивацію персоналу та забезпечити стійкість бізнес-процесів у дистанційному форматі.

Проблеми підвищення ефективності управління персоналом, зокрема дистанційного, в умовах зовнішньоекономічної діяльності впродовж останніх років привертають увагу як виробників, так і науковців. Різні теоретичні та практичні аспекти, пов'язані з управлінням персоналом у гнучких умовах праці та дистанційній роботі, висвітлювалися в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: N. Bloom, G. Olson, T.W. Malone, Л.В. Галаз, О.О. Мандриш, І.О. Ковшова, Л.М. Ілько, В.В. Кривошеєва та ін. Проте специфіка авіаційних підприємств, особливості надання авіаційних послуг на міжнародних ринках потребують адаптації теоретичних та практичних наробок до потреб галузі. Враховуючи постійну зміну умов зовнішньоекономічної діяльності та потребу у гнучких формах роботи, важливо врахувати специфіку авіаційного бізнесу при впровадженні моделей дистанційного управління та інших новітніх підходів.

Недостатнє вивчення теоретичних і практичних аспектів дистанційного керування персоналом у контексті авіаційної галузі створює потребу в проведенні глибокого дослідження цієї теми.

Мета та задачі роботи. Метою магістерської дипломної роботи є дослідження дистанційного керування персоналом як форми гнучкості на сучасному ринку праці, а також розробка рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом в умовах дистанційної роботи.

Для досягнення мети необхідно розв'язати наступні задачі:

- визначити роль та місце дистанційного керування персоналом в досягненні ефективності господарської діяльності підприємства;
- сформувати систему методів та підходів до дистанційного управління персоналом в авіаційній галузі;
- дослідити особливості дистанційного керування персоналом з урахуванням специфіки підприємств авіаційної галузі в умовах ЗЕД;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап»;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап»;
- виявити проблеми та недоліки дистанційного управління персоналом на ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап»;
- запропонувати шляхи вдосконалення дистанційного керування персоналом на ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап»;
- розробити програму реалізації заходів щодо вдосконалення дистанційного управління персоналом на ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап»;
- обґрунтувати доцільність впровадження програми вдосконалення дистанційного керування персоналом на ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап».

Об'єктом магістерської дипломної роботи є ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» – одна з провідних авіаційних компаній України, яка

спеціалізується на чартерних і регулярних авіарейсах, зокрема лоукост-перевезеннях. Компанія була заснована у 2018 році і наразі має у штаті понад 1200 та понад 10 літаків в експлуатації, переважно моделей Boeing 737.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних та практичних аспектів дистанційного керування персоналом, включаючи його організаційні, управлінські, соціально-економічні та технологічні складові, а також вплив цієї форми роботи на ефективність функціонування підприємства авіаційної сфери.

Методи дослідження. В системний підхід, економічний аналіз, статистичний та аналітичний методи, аналіз і синтез, SWOT-аналіз, абстрагування, вивчення літературних джерел та даних, присвячених діяльності авіаційних підприємств, дистанційного управління персоналом, теорії і практиці.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері управління персоналом, зокрема дистанційного керування, законодавчі та нормативно-правові акти авіаційної діяльності та бухгалтерського обліку, трудового законодавства, навчальні та методичні посібники з дослідження авіаційних підприємств, управління персоналом.

Інформаційну базу наукового дослідження формують внутрішня звітність авіакомпанії за 2021-2023 рр., публікації в наукових журналах та профільних виданнях, а також результати власних досліджень, включаючи аналіз ринку авіаперевезень і тенденцій розвитку галузі в умовах сучасних викликів.

Наукова новизна результатів магістерського дослідження полягає в наступному:

- здійснено комплексне дослідження особливостей дистанційного управління персоналом на прикладі ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап»;
- визначено ключові посади на авіаційному підприємстві, які можуть працювати віддалено;

– розроблено та запропоновано програму застосування інноваційної корпоративної платформи для дистанційного керування персоналом в авіакомпанії на основі цифрових технологій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання підприємствами авіаційної сфери для підвищення ефективності дистанційного керування персоналом, організації праці, підвищення продуктивності персоналу та забезпечення стійкості бізнес-процесів в умовах сучасних викликів за допомогою цифрових технологій.

Апробація результатів магістерської дипломної роботи. Основні теоретичні та практичні положення магістерського дослідження оприлюднено тезу на I Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми науки та інноваційного розвитку в авіаційній галузі України», 15 травня 2024 р. м. Кропивницький, Україна, на тему: «Особливості дистанційного управління персоналом в умовах воєнного стану». А також, представлена теза на V Міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці», 17 жовтня 2024 р., м. Київ, Україна, на тему: «Організація гібридної моделі роботи персоналу в умовах дій воєнного стану» (додаток А).

Структура, зміст та обсяг магістерської дипломної роботи. Магістерська дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (52 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 104 сторінок друкованого тексту, в тому числі 71 сторінок основного тексту, 6 сторінок списку використаних джерел та 27 сторінок додатків. Магістерська дипломна робота містить 13 таблиць, 7 рисунків, 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДИСТАНЦІЙНОГО КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти дистанційного керування персоналом

Дистанційне керування персоналом бере свій початок з моменту впровадження концепції віддаленої роботи Джеком Ніллесом у 1972 році, що зумовило необхідність змін в управлінських процесах. Розвиток цієї концепції спричинили високі темпи масштабування бізнесу, зокрема розширення географії діяльності, відкриття нових філій в інших містах і країнах, а також розвиток мереж підприємства. Особливо це стосується ІТ-компаній, перевізників і торговельних підприємств, які стали початківцями у створенні систем дистанційного управління бізнесом та персоналом [49].

Сучасні соціально-економічні зміни, викликані агресією РФ проти цілісності України, значно посилили негативні наслідки пандемії COVID-19 для більшості бізнесів. Велика кількість підприємств, які тільки почали адаптуватися до дистанційної системи управління та налагоджувати відповідні процеси, зіткнулися з новим викликом – воєнною агресією, що призвело до руйнувань, втрати майна та персоналу. Бізнес опинився у ситуації, коли налагодження дистанційних процесів стало не стільки спробою розширення, скільки вимогою для виживання. У зв'язку з цим, одним з ключових аспектів забезпечення подальшого функціонування стає зміна підходів до управління персоналом.

Європейська бізнес-асоціація в партнерстві з журналом «Управління персоналом» провела дослідження ринку праці України. Учасниками цього дослідження були компанії, що представляють міжнародний бізнес (54%) та працюють на ринку України більше, ніж 20 років (51% компаній), 46% компаній є

представниками великого бізнесу, 44% середнього та 10% – малого [39]. Результат проведеного дослідження засвідчує, що 76% компаній здійснили організаційні зміни, які стосувалися персоналу (рис. 1.1).

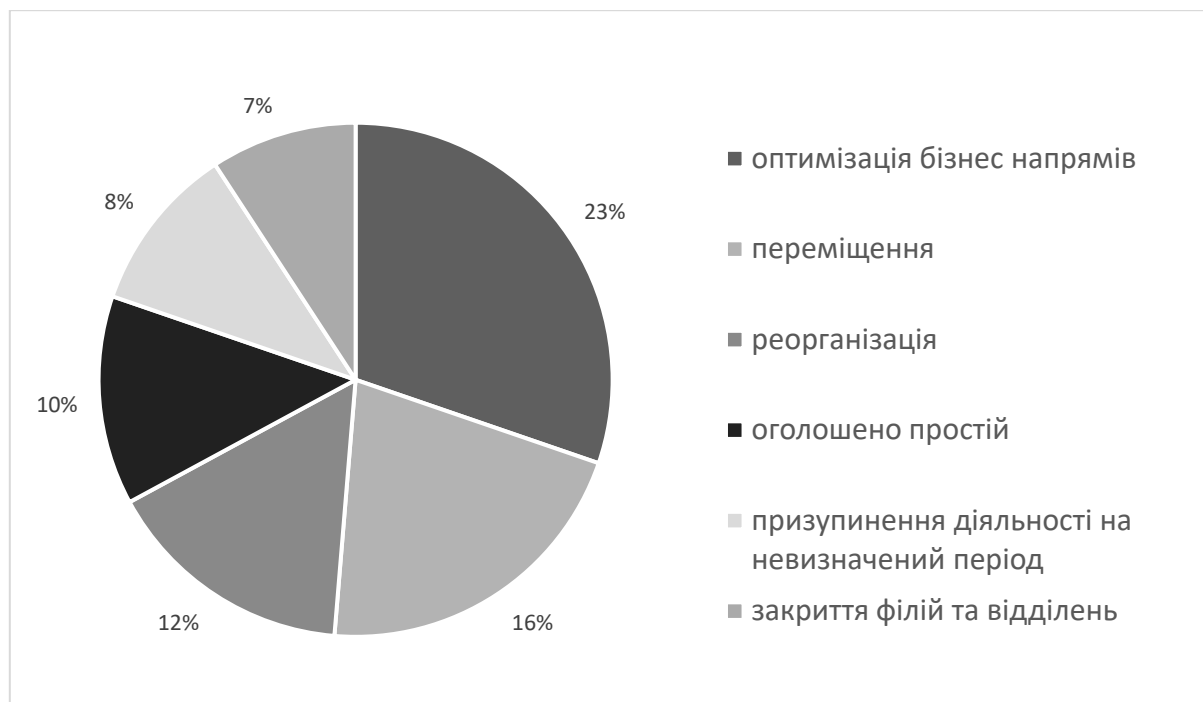


Рисунок 1.1 – Структура організаційних змін досліджуваних компаній під час воєнного стану

Розроблено автором за джерелом [39]

Проаналізувавши рис. 1.1, можна стверджувати, що більшість компаній змушені оптимізувати свою діяльність та організовувати процес управління персоналом дистанційно, використовують різні методи та засоби управління людськими ресурсами. Тому слід говорити про багатоаспектність терміну «дистанційне керування персоналом».

Поняття «дистанційне управління персоналом» та «дистанційний менеджмент» не є широко поширеними в економічній практиці і не мають однозначного трактування. Існують подібні за змістом визначення, які охоплюють окремі аспекти управління підприємством, але не описують повністю форму

організації праці. Це пов'язано з тим, що дана форма організації бізнесу до недавнього часу не була популярною серед українських підприємств. Раніше серед керівників переважала думка, що дистанційне управління не є необхідним, оскільки процеси менеджменту можна легко адаптувати за потреби. Однак запровадження карантинних заходів та оголошення воєнного стану в країні показало, що такі підходи не є об'єктивними, що призвело до зниження ефективності діяльності підприємств і втрати прибутків.

Зарубіжні вчені досліджували вказані поняття з різних точок зору, що дало змогу сформувати різні трактування та підходи до цього поняття, представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактування науковцями поняття «дистанційне управління персоналом» та «дистанційний менеджмент»

Автори	Напрямок дослідження	Визначення
Томас Малоне і Роберт Лаубахер, професори менеджменту Массачусетського технологічного інституту (MIT)	Концепція децентралізації управління, яка є ключовою для дистанційного менеджменту.	Визначають дистанційне управління персоналом як процес, де менеджери координують роботу співробітників, які фізично не знаходяться в одному місці, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) для забезпечення ефективної комунікації та співпраці [50].
Гері М. Олсон і Джудіт С. Олсон, науковці з Мічиганського університету	Соціальні та технічні аспекти дистанційної роботи.	Визначають дистанційний менеджмент як управління командами, де члени команди працюють у віддалених локаціях, використовуючи для цього засоби електронної комунікації та співпраці. Також звертають увагу на важливість підтримання соціальної взаємодії та командного духу через віртуальні платформи [52].
Ніколас Блум зі Стенфордського університету	Економічні аспекти дистанційного управління	Визначають дистанційний менеджмент як організацію та координацію роботи, що виконується за допомогою цифрових технологій, які дозволяють ефективно керувати командами на відстані. Їхні дослідження зосереджені на продуктивності праці, ефективності комунікації та організаційних структурах у контексті дистанційної роботи [48].

Розроблено автором за джерелами [48,50,52]

Ці трактування відображають різноманітність підходів до вивчення дистанційного управління персоналом, враховуючи як технічні, так і соціальні аспекти, а також акцентуючи увагу на ролі лідерства та організаційних змін у контексті дистанційної роботи.

Проте, вітчизняних праць на тему дистанційного управління персоналом не так багато, що підкреслює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі. Однак, варто зазначити, що І.О. Ковшова та Л.М. Ілько дали змістовне визначення цього терміну та фундаментально дослідили його у своїх працях. На їх думку, дистанційне управління підприємством – дистанційна форма управління матеріальними та людськими ресурсами на підприємстві, представлена сукупністю методів, засобів та інструментів для ефективної координації людей з метою досягнення поставлених довгострокових чи короткострокових завдань або намічених цілей (покращення результативності виробництва та інших бізнес-процесів на підприємстві, збільшення прибутку тощо). Організація процесу дистанційного управління підприємством – це комплексний набір підготовчих та підтримуючих дій, які впроваджуються керівництвом, направлених на ефективну реалізацію основних функцій організації праці на підприємстві (планування, організацію, мотивацію, моніторинг) у випадку фізичної відсутності керівництва на підприємстві [12, с. 22].

Таким чином, проаналізувавши дослідження різних науковців, можна стверджувати, що дистанційне управління персоналом – це система організації та координації роботи співробітників, яка дозволяє керувати командою, здійснювати моніторинг і контроль за виконанням завдань та підтримувати комунікацію без необхідності фізичної присутності в одному місці. Цей підхід до управління використовує різні технології та інструменти для забезпечення ефективного функціонування команди незалежно від її географічного розташування.

Дистанційний менеджмент може розвиватися у двох основних напрямках залежно від тривалості співпраці – короткостроковому і довгостроковому.

При цьому віддалений персонал може працювати як в регіональному офісі, так і вирішувати поставлені завдання у вільному режимі, а також може виконувати повністю незалежні функції роботи з клієнтами. Основним завданням дистанційного управління є об'єднання всіх членів колективу між собою, що досягається використанням загальних інформаційних технологій, проведенням регулярних відео- та інтернетконференцій, веденням чатів, листуванням електронною поштою тощо [7, с. 22].

З позиції застосування різних методів дистанційного управління персоналом можна виділити наступну систему методів прямого та непрямого впливу, зображену на рис. 1.2.

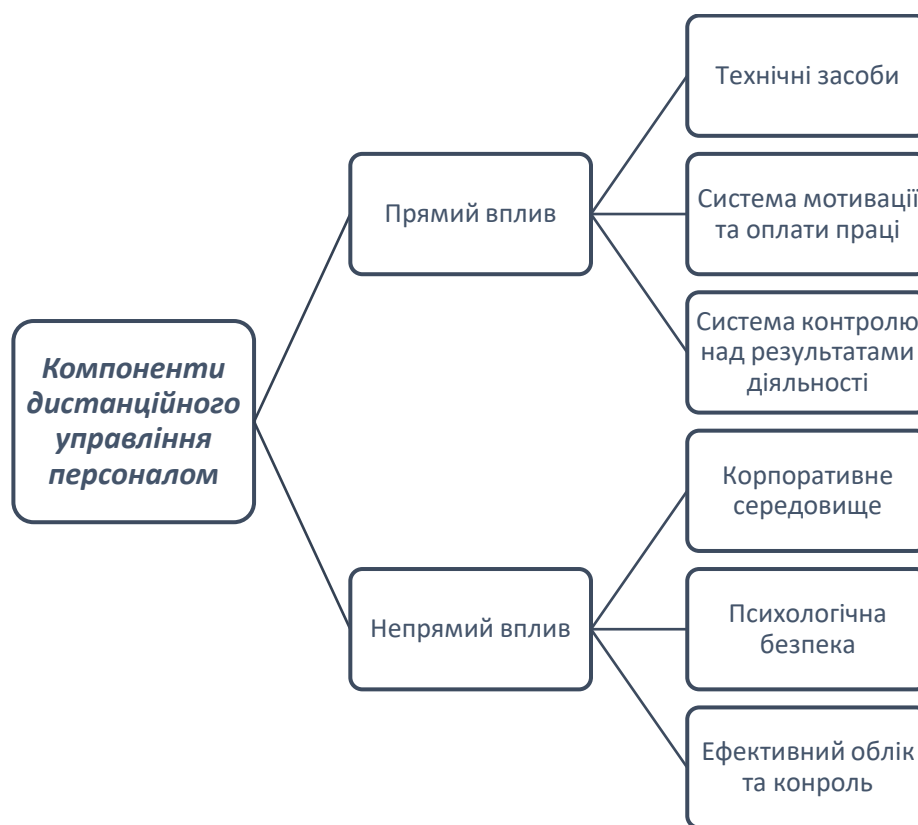


Рисунок 1.2 – Система компонентів дистанційного управління персоналом

Розроблено автором за джерелом [13]

Звертаючись до рис. 1.2, варто підкреслити, що поділ методів на прямі та непрямі має власну ефективність з погляду розвитку управлінських процедур за

рахунок наявності якісних та чітко розмежованих стимулів. Необхідно розглянути кожен із методів докладніше:

- Технічні засоби є основою організації діяльності персоналу за рахунок його інтеграції в рамках єдиної цифрової середовища з використанням персональних комп'ютерів, систем відеозв'язку, іншого програмного забезпечення, мережових технологій та ін. Відсутність технічних засобів не дозволить організувати ефективну систему управління персоналом, оскільки технічні засоби та їх функціональні можливості лежать в основі організації діяльності віддаленого формату зайнятості.

- Система мотивації та оплати праці представляє собою такий компонент дистанційного управління персоналом, який акумулює функції стимулювання, заохочення активності, а також забезпечення мотивації до безперервної та ефективної праці незалежно від обстановки. Система мотивації не обмежується грошовими засобами, оскільки може включати доступ до різних навчальних програм, за підсумками успішного проходження яких співробітник отримує можливість просування кар'єрними сходами.

- Система контролю над результатами діяльності є найважливішим інструментом дистанційного керування персоналом, втілення якого на практиці подається як збір звітів про виконану роботу, отримання ефектів від виконаних доручень, а також фіксація факту доставки, прийняття та реалізації інформації, що перенаправляється. Як правило, контрольна діяльність будується з урахуванням локальних нормативних актів організації, що передбачає орієнтацію на функції персоналу відповідно змісту посадових інструкцій.

- Корпоративне середовище є непрямым методом управління персоналом, оскільки задає стан як формальних, так і неформальних дистанційних зв'язків персоналу, забезпечує формування мотивації та ідентичності співробітника з компанією, залучення до забезпечення результативності діяльності. Розвинена корпоративна культура сприяє підвищенню ефективності виконання завдань,

стимулює креативність, а також є підставою для згуртування всього колективу, незважаючи на існуючі виклики та обмеження.

– Психологічна безпека представляється як спосіб взаємодії співробітника зі спеціалізованими працівниками, чиї функції спрямовані на попередження професійного вигорання, деформації особистості, а також становлення негативних тенденцій та проявів під час виконання посадових обов'язків (перевищення повноважень та ін.). Забезпечення психологічної безпеки нерозривно пов'язано зі станом психологічного середовища (яке може, у свою чергу виступати, частиною корпоративною).

– Ефективний облік та контроль є процедурою, що створює умови складності порушення регламентів та посадових інструкцій зі сторони працівників, а також формуючі передумови для оперативного реагування на невиконання доручень. Як правило, обліково-контрольна діяльність дозволяє також опосередковано оцінювати ефективність роботи, закладаючи основи для додаткового матеріального заохочення персоналу, цим мотивуючи на якісне виконання поставлених завдань.

Подані методи формують основу ефективного дистанційного управління персоналом під час кризових та непередбачуваних ситуацій. Водночас застосування даних методів будується на їх комплексній інтеграції та об'єднанні в рамках загальних технологічних основ, що забезпечують системний підхід до відтворення методів та їх компонентів, що структурують діяльність менеджера по роботі з персоналом та координуючих працівників.

Дистанційне управління працівниками вимагає нових навичок й оновленого ставлення керівника до своїх функцій та передбачає виконання певного ряду умов, таких як:

– делегування частки власних повноважень працівнику, здатному виконати конкретну роботу;

- розробка конкретних, вимірюваних, реалістичних цілей для кожного працівника на визначений період;
- наявність різних каналів комунікації в достатній кількості для забезпечення постійного зв'язку із віддаленими працівниками;
- постановка щоденних /щотижневих /щомісячних завдань в залежності від масштабу виконуваної роботи, та контроль їх виконання;
- оцінка результативності діяльності працівників та доведення результатів до колективу.

Функції дистанційного управління персоналом включають в себе різноманітні аспекти, що сприяють ефективному керівництву віддаленими командами. Основні функції дистанційного управління персоналом:

1. Комунікація:

- використання цифрових інструментів: відеоконференції, чати, електронна пошта для регулярного зв'язку.
- щоденні або щотижневі синхронізаційні зустрічі для обговорення завдань та статусу проектів.

2. Контроль і моніторинг:

- використання програмного забезпечення для управління проектами (наприклад, Trello, Asana, Jira) для контролю за виконанням завдань.
- регулярні оцінки продуктивності співробітників на основі встановлених критеріїв та метрик.

3. Мотивація та підтримка:

- програми визнання успіхів і досягнень, бонуси та інші форми заохочення.
- організація програм підтримки психологічного здоров'я, доступ до консультацій.

4. Розвиток та навчання:

- надання доступу до онлайн-курсів, тренінгів і вебінарів.

- віртуальне наставництво і коучинг для підтримки професійного росту.

5. Управління робочим часом:

- забезпечення гнучкого робочого часу для підвищення продуктивності та задоволеності роботою.
- використання інструментів для відстеження робочого часу (наприклад, Toggl, Clockify).

6. Створення корпоративної культури:

- організація віртуальних заходів, таких як тимбілдинг, брейнштурми, вікторини.
- підтримка та просування цінностей і місії компанії через різні комунікаційні канали.

7. Технічне забезпечення:

- забезпечення співробітників необхідним обладнанням і доступом до корпоративних ресурсів.
- забезпечення безпеки даних через VPN, антивірусні програми, навчання співробітників правилам безпеки.

8. Конфлікт-менеджмент:

- створення процедур для вирішення конфліктів, що виникають у віртуальних командах, через медіа-простір та переговори в чатах.

Ефективне дистанційне управління персоналом вимагає інтеграції цих функцій та використання сучасних технологій для підтримки продуктивності, комунікації та загального задоволення роботою.

Науковці з Federation University зазначають, що позитивний і дбайливий підхід до управління персоналом сприяє створенню ефективних методів віддаленої співпраці. Однак є кілька аспектів, які потрібно врахувати при організації дистанційного керування, коли значна частина працівників знаходиться на великій відстані. Під час встановлення нових механізмів дистанційної роботи важливо узгодити способи виконання завдань. Тож, науковці запропонували наступне:

- стабільне інформування усіх членів команди про обов'язки та хід роботи, цей процес має бути усебічним, тобто, як працівники мають комунікувати між собою регулярно, так і менеджер має знати та проводити брифінги щодо поточних завдань;
- команда має постійно пам'ятати про цілі, місію та задачі компанії у певному періоді часу та пам'ятати про корпоративну культуру (якщо вона є в компанії);
- чітке розподілення ролей серед працівників, через персональні особливості робітників, що можуть почувати дискомфорт питаючи про свої майбутні чи поточні ролі;
- менеджер має бути певним, що очікування щодо цілей, відповідальності та показників ефективності членів команди дійсно чітко визначені. Коли робітники та керівник перебувають не в одному місці, легко можуть виникнути непорозуміння, тому варто виділяти час, щоб переконатися, що кожна людина повністю зрозуміла, чого від них очікують – і чого вони можуть очікувати від компанії;
- регулярний перегляд короткострокових цілей та за потреби їх корекція, беручи до уваги доступність, робоче навантаження та інші вимоги до працівників;
- якщо деякі члени команди не можуть виконувати всю свою звичайну роботу, необхідно звернути увагу на інші навички, які вони можуть надати іншим для досягнення цілей команди;
- для працівників, які працюють віддалено можуть знадобитися різні методи мотивації порівняно з тими, хто працює в офісі, і треба мати на увазі, що для кожного члену персоналу необхідно враховувати різні мотиваційні підходи. Важливо з'ясувати, що буде мотивувати кожного члена команди, і працювати з ними, щоб підтримувати їхню мотивацію та ентузіазм [51].

Ефективне налаштування дистанційного керування персоналом на підприємстві вимагає систематичного підходу, який включає кілька етапів, зображених на рис. 1.3.



Рис. 1.3 – Етапи ефективного налаштування дистанційного керування персоналом на підприємстві

Розроблено автором за джерелом [16, с. 225]

Детально розглянемо кожен з етапів, представлених на рис. 1.3.

Розроблення стратегічного, тактичного та оперативних планів організації – це перший етап, який передбачає визначення довгострокових цілей і місії щодо дистанційної роботи. Потрібно затвердити основні процедури, що підтримують цю форму роботи, оцінити необхідні ресурси та запланувати бюджет. Далі створюються детальні процеси та завдання, встановлюються критерії оцінки ефективності та визначаються часові рамки для впровадження кожного етапу.

На оперативному рівні організовується щоденна діяльність, налагоджується система моніторингу та контролю.

Підготовка штату, навчання та консультування працівників – це другий етап, що охоплює оцінку готовності працівників до переходу на дистанційну роботу та адаптацію їхніх посадових обов'язків. Організуються тренінги для розвитку необхідних навичок, проводяться семінари та вебінари для ознайомлення з новими методами роботи. Важливо також надавати індивідуальні консультації та організовувати групові сесії для обміну досвідом і вирішення проблемних питань.

Вибір каналів комунікації – третій етап, на якому обираються та налаштовуються інструменти для синхронної та асинхронної комунікації, встановлюються чіткі протоколи для проведення онлайн-зустрічей, частоти зв'язку та методів зворотного зв'язку. Використовуються платформи для спільної роботи, що забезпечують безперервну комунікацію між працівниками.

Налаштування програмного забезпечення – четвертий етап, який включає вибір та впровадження платформ для управління проєктами та співпраці, забезпечення безпеки програмного забезпечення через встановлення антивірусного захисту, VPN та двофакторної аутентифікації. Відповідно до розвитку дистанційного менеджменту, то найбільш важливим на даному етапі є колективне спілкування працівників через такі відомі сервіси, як Skype, MS Teams, Zoom, Facebook, Google meet, WatsApp тощо. Найпоширеніші платформи для управління проєктами є Trello, Asana, Jira, для співпраці – Google Workspace, Microsoft 365. Важливо також інтегрувати різні програмні інструменти для створення єдиного робочого середовища [43].

Вибір локацій для дистанційної роботи – це п'ятий етап, на якому надаються рекомендації працівникам щодо облаштування домашніх офісів, включаючи ергономіку, освітлення та шумозаглушення. Розглядаються альтернативні локації, такі як коворкінг-центри або орендовані офісні простори для тих, хто не має можливості працювати вдома.

Тестування умов праці на віддаленому робочому місці – заключний етап, який передбачає проведення пілотного запуску дистанційної роботи з обмеженою кількістю працівників для тестування процесів і систем. Збирається зворотний зв'язок, вносяться необхідні корективи, ідентифікуються та мінімізуються ризики, пов'язані з дистанційною роботою, такі як безпека даних та продуктивність працівників.

Комплексний підхід до кожного з цих етапів забезпечує ефективне налаштування дистанційного керування персоналом, підвищуючи продуктивність і задоволеність працівників.

Дистанційне управління персоналом стає все більш популярним підходом у сучасному підприємстві завдяки ряду вагомих причин. Однак, разом із численними перевагами, цей підхід також має суттєві недоліки, які необхідно враховувати (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки дистанційного управління персоналом для підприємств

Переваги	Недоліки
– можливість економії матеріальних та фінансових ресурсів на обладнання робочого місця співробітника; – скорочення господарських витрати на приміщення; – пришвидшений темп обміну інформацією; – прискорення взаємодії із клієнтами; – зменшення плинність кадрів, оскільки постійні співробітники живуть та працюють у своєму регіоні; – залучення кваліфікованих фахівців з усього світу; – підвищення професіоналізму співробітників, оскільки віддалені працівники схильні докладати більше зусиль і працювати ефективніше; – швидке реагування на зміни ринку та нові виклики, в умовах надзвичайних ситуацій продовження роботи без значних перерв.	– відсутність можливості постійного контролю виконання співробітників своїх посадових обов'язків; – ускладнення процесу обміну досвідом між співробітниками за рахунок обмеженої комунікації; – зниження рівня зацікавленості та залучення співробітників, які працюють дистанційно, у корпоративне життя компанії; – відсутність якісно налаштованих каналів зв'язку між підлеглими та керівниками; – можливі технічні проблеми, які ускладнюють зв'язок з керівником або співробітником у випадку термінових питань; – ризик для конфіденційності через підвищену ймовірність злому віртуального офісу.

Розроблено автором за джерелами [16, 12, 19]

Дистанційне управління персоналом має як свої переваги, так і недоліки. Важливо правильно організувати процеси, використовувати сучасні інструменти для комунікації та управління, а також враховувати потреби та особливості кожного співробітника для досягнення максимальних результатів.

Таким чином, проаналізувавши теоретичні основи та аспекти дистанційного керування персоналом, можна дійти висновку, що дистанційний менеджмент дедалі більше розвивається як відома форма зайнятості. Як і в інших ситуаціях, в такій діяльності існують деякі недоліки та «підводні камені», однак зростаюча популярність говорить також і про незаперечні переваги нової течії. Передумовами розвитку дистанційного управління, безумовно, можна вважати розвиток ІТ-технологій, комп'ютерів, доступність мережевих ресурсів тощо. Тим не менш, саме зростання дистанційної зайнятості дозволить безболісно пройти шлях трансформації стандартних форм зайнятості та соціально-трудова відносин.

1.2 Особливості дистанційного управління персоналом в авіаційній галузі

Управління персоналом в авіаційній галузі є критичним елементом успішного функціонування та розвитку авіакомпаній та інших пов'язаних організацій. Особливо це стає актуальним у контексті сучасних викликів, з якими стикається Україна. На сьогоднішній день українська авіаційна галузь переживає період значних змін і викликів, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Авіаційна індустрія, яка завжди вимагала високого рівня професіоналізму та безпеки, зіткнулася з новими складнощами, що потребують адаптації та стратегічного підходу до управління людськими ресурсами.

Управління авіаційним персоналом є набагато складнішим і специфічнішим завданням порівняно з управлінням персоналом інших категорій працівників з наступних причин:

- авіаційний персонал визначається як суворо категоризована сукупність фахівців, які мають спеціальну підготовку та реалізують відповідальну виробничу діяльність за умов інтегрального критерію цієї діяльності – безпеки польотів;
- особи з-поміж авіаційного персоналу допускаються до професійної діяльності за наявності сертифіката (свідоцтва);
- для авіаційного персоналу цивільної авіації встановлюються жорсткі професійні вимоги, що відповідають авіаційним правилам;
- підготовка авіаційного персоналу проводиться в освітніх установах, які мають видані спеціально уповноваженим органом сертифікації та ліцензії;
- державний контроль за діяльністю авіаційного персоналу здійснюється спеціально уповноваженим органом у галузі цивільної авіації;
- нормативна база, що регламентує професійну діяльність авіаційного персоналу, суворо гармонізована з вимогами та стандартами Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО) та інших міжнародних організацій;
- авіаційний персонал працює в умовах постійного моніторингу результатів виробничої діяльності за критеріями безпеки польотів з регулярним аналізом нештатних ситуацій, що виникають;
- професійна діяльність авіаційного персоналу суворо регламентована, документована та алгоритмізована;
- авіаційний персонал несе підвищену відповідальність за результати своєї роботи [10].

Дистанційне управління авіаційних підприємств є мало дослідженою темою, що потребує ґрунтовного аналізу, уточнення та всебічного вивчення. Відсутність систематичних досліджень та наукових публікацій у цій галузі вказує на необхідність розробки нових методологій і підходів до ефективного управління.

Дистанційне управління персоналом в авіаційній галузі має свої особливості, обумовлені специфікою роботи та високими вимогами до безпеки і точності.

Проаналізуємо основні з них:

- високий рівень технологічної підтримки – авіаційні компанії повинні використовувати сучасні технології для забезпечення зв'язку та координації між співробітниками, які працюють віддалено. Це включає в себе використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління польотами, обслуговування літаків, забезпечення безпеки і т. д.

- регулярне навчання та тренування – персонал авіаційної галузі повинен постійно проходити навчання і тренування для підтримання своїх навичок на високому рівні. В умовах дистанційної роботи це можна організувати через онлайн-курси, вебіари, віртуальні тренінги та симулятори.

- забезпечення безпеки інформації – авіаційна галузь має справу з великою кількістю конфіденційної інформації, яка повинна бути захищена. Віддалене управління вимагає впровадження надійних засобів кібербезпеки для захисту даних і зв'язку.

- чітка координація та комунікація – в умовах дистанційної роботи особливо важливо забезпечити ефективну комунікацію між співробітниками та відділами. Використання сучасних засобів зв'язку, таких як відеоконференції, чати, корпоративні месенджери, дозволяє підтримувати постійний зв'язок і оперативно вирішувати виникаючі питання.

Дистанційне управління персоналом в авіаційній галузі вимагає комплексного підходу, поєднання технологічних інновацій з ефективними методами управління людськими ресурсами.

У сучасному світі багато компаній успішно впроваджують дистанційний режим роботи, використовуючи передові технології та інструменти для комунікації і співпраці. Однак в авіаційній галузі не всі посади можуть бути переведені на дистанційну роботу. Специфіка діяльності багатьох фахівців, особливо членів екіпажу, технічний персонал, працівників наземного обслуговування, вимагає їхньої фізичної присутності на робочому місці для забезпечення безпеки,

ефективності та безперебійної роботи авіакомпанії. Проте, в авіагалузі є ряд посад, які можуть виконувати свої обов'язки віддалено (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Посади працівників авіакомпанії, які можуть працювати дистанційно

Напрямок діяльності	Посада	Посадові обов'язки
Адміністративний персонал	Менеджери	Планування, організацію та контроль діяльності авіакомпанії.
	Фінансові спеціалісти	Ведення бухгалтерії, фінансове планування, звітність та інші фінансові операції.
	HR-менеджери	Набір персоналу, управління персоналом, організація тренінгів та інші кадрові питання.
	Юристи	Правові аспекти діяльності авіакомпанії, включаючи контракти, трудові питання і регуляторні вимоги.
ІТ-фахівці	Розробники програмного забезпечення	Розробка та підтримка програмних рішень для управління польотами, бронювання квитків, обслуговування клієнтів тощо.
	Системні адміністратори	Забезпечення безперебійної роботи ІТ-систем, підтримку та безпеку інформації.
	Аналітики даних	Збір, аналіз та інтерпретування даних для покращення операційної діяльності авіакомпанії.
Маркетинг і продажі	Спеціалісти з маркетингу	Розробка та впровадження маркетингових стратегій, робота з соціальними мережами, реклама та промоакції.
	Менеджери з продажу	Ведення переговорів, робота з клієнтами, управління продажами квитків та іншими послугами
Обслуговування клієнтів	Оператори кол-центрів	Відповіді на дзвінки клієнтів, допомога у вирішенні питань, пов'язаних з бронюванням квитків, багажем тощо.
	Онлайн-підтримка	Робота через чати, електронну пошту, соціальні мережі для підтримки клієнтів.
Планування та аналітика	Аналітики логістики	Планування маршрутів, управління розкладом польотів, оптимізація логістичних процесів.
	Фахівці з безпеки	Аналіз даних щодо безпеки польотів, розробка рекомендацій і стратегій для покращення безпеки.

Розроблено автором за джерелом [37]

Таким чином, дистанційне управління персоналом, яке раніше було скоріше винятком, ніж правилом, стало невід'ємною частиною сучасної реальності. Це особливо актуально для авіаційної галузі, де складна мережа взаємодій між різними підрозділами та фахівцями потребує ефективного координаційного підходу. Завдяки дистанційному менеджменту можна досягти не лише забезпечення безперервності функціонування в умовах кризи, але й створити гнучку та ефективну робочу атмосферу, сприятливу для залучення та збереження талановитих кадрів.

Отже, дистанційне управління персоналом в авіаційній галузі може стати важливим фактором успіху для українських авіакомпаній, допомагаючи їм адаптуватися до змінних умов та забезпечувати стабільну та продуктивну роботу у будь-яких обставинах.

Висновки до Розділу 1

1. Обґрунтовано актуальність застосування дистанційного управління персоналом в нинішніх умовах функціонування бізнесу. Дистанційне управління персоналом стає надзвичайно актуальним в нинішніх умовах функціонування бізнесу з ряду причин. Глобальна пандемія COVID-19 та оголошення воєнного стану на території України прискорили процес переходу на віддалену роботу, щоб забезпечити безпеку працівників.

Досліджено теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти дистанційного управління персоналом. Проаналізовано трактування поняття «дистанційне управління персоналом» та «дистанційний менеджмент» іноземними науковцями.

Охарактеризовано напрями та компоненти дистанційного управління персоналом. Розглянуто основні функції дистанційного менеджменту. Зазначено рекомендації запровадження дистанційного керування персоналом. Запропоновано етапи налаштування ефективного дистанційного менеджменту. На основі проведеного дослідження вказано переваги та недоліки такого виду управління персоналом.

2. Наведено причини складності управління персоналом в авіаційній галузі. Проаналізовано особливості дистанційного управління персоналом в авіаційній галузі. Досліджено посади працівників авіакомпанії, які можуть працювати дистанційно, адже є той персонал, який не може бути переведеним на віддалену роботу.

Отже, дистанційне управління персоналом стає ключовим інструментом для забезпечення стабільності та продуктивності бізнесу в умовах сучасної реальності та має свої особливості, переваги і недоліки в різних галузях діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙ АП»

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

SkyUp Airlines (ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап») – це українська авіакомпанія, заснована в 2017 році. Вона почала здійснювати комерційні рейси в 2018 році, позиціонуючи себе як лоукост-перевізник. Головний офіс компанії розташований у Києві, а її основний хаб – в Міжнародному аеропорту «Бориспіль».

Таблиця 2.1 – Загальна інформація ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап»

ІАТА	PQ
ІКАО	SQP
Позивний	SkyUp
Дата заснування	16 червня 2017 р.
Початок діяльності	21 травня 2018 р.
Базовий аеропорт	Міжнародний аеропорт «Бориспіль» КВР
Види діяльності	51.10 Пасажирський авіаційний транспорт 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами 51.21 Вантажний авіаційний транспорт 52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 73.11 Рекламні агентства 79.11 Діяльність туристичних агентств 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність
Материнська компанія	Туроператор «Join Up!»
Уповноважені особи	Сероухов Дмитро Геннадійович – керівник, генеральний директор
Сайт	skyup.aero

Побудовано автором з використанням джерела [44]

Власниками є подружжя Юрій та Тетяна Альба, які також володіють туроператором «Join UP!». Основною метою компанії з моменту її створення було пропонувати дешеві авіаперельоти для туристів і внутрішніх пасажирів, що дозволило їй зайняти нішу лоукост-перевізника [29].

SkyUp була заснована в 2017 році, але свій перший комерційний рейс виконала 21 травня 2018 року. Першим рейсом став чартерний політ з Києва до Шарм-ель-Шейха (Єгипет). На початку своєї діяльності авіакомпанія робила акцент на чартерних рейсах, обслуговуючи туристичні напрямки для клієнтів туроператора «Join UP!», зокрема популярні курортні маршрути до Туреччини, Єгипту, Греції та інших країн [42].

У 2018 році SkyUp отримала сертифікат експлуатанта (АОС) від Державіаслужби та сертифікат ТСО від Європейської Агенції Безпеки Авіації (EASA), що дозволяє їй здійснювати польоти до країн-членів EASA, включаючи 27 держав ЄС і чотири країни, які входять до Європейської асоціації вільної торгівлі (EFTA) – Швейцарію, Норвегію, Ісландію та Ліхтенштейн [38].

У 2019 році SkyUp значно розширила свою маршрутну мережу, почавши виконувати регулярні рейси всередині України та до Європи, загалом за 46 маршрутами, з яких 31 регулярний напрямок та 15 чартерів. Серед перших напрямків були польоти до Одеси, Львова, Харкова та Запоріжжя. Того ж року авіакомпанія додала міжнародні маршрути до європейських міст, таких як Барселона, Лісабон, Рим, Мілан, Париж та інші [27].

Як і більшість авіакомпаній світу, SkyUp відчула серйозні наслідки пандемії COVID-19, коли авіаційна галузь практично зупинилася через обмеження на міжнародні подорожі. Компанія тимчасово припинила більшість своїх рейсів, але згодом почала відновлювати польоти та адаптуватися до нових умов. SkyUp активно використовувала час для перегляду своєї стратегії і впровадження нових стандартів безпеки на борту.

У 2021 році SkyUp відновила свою експансію, знову запускаючи нові рейси та пропонуючи доступні авіаквитки. Вона продовжила зростати на ринку як провідний лоукостер в Україні, навіть попри конкуренцію з міжнародними гравцями, такими як Wizz Air та Ryanair. Компанія продовжувала розширювати свій флот та маршрути, орієнтуючись на європейські та ближньосхідні напрямки.

У лютому 2022 року через повномасштабне вторгнення Росії в Україну SkyUp була змушена припинити всі внутрішні рейси та вивести свій флот за межі країни. Однак компанія адаптувалася до нових умов, виконуючи рейси з інших країн Європи і допомагаючи в евакуації та гуманітарних перевезеннях.

SkyUp почала обслуговувати нові маршрути з Європи та Близького Сходу, надаючи послуги українським громадянам і не тільки. У цей період компанія також взяла участь у багатьох гуманітарних місіях, здійснюючи чартерні рейси для евакуації громадян з гарячих точок, надає літаки в мокрий лізинг. SkyUp продовжує працювати, незважаючи на виклики війни та економічну ситуацію, зберігаючи статус однієї з найважливіших авіакомпаній для українців, які подорожують [39].



Рисунок 2.1 – Історія діяльності авіакомпанії SkyUp

Джерело: [44]

У травні 2018 року SkyUp отримала свій перший літак. Протягом наступного року флот лоукостера «SkyUp Airlines» збільшився на 6 літаків, і тепер складався з 7 повітряних суден: п'яти середньомагістральних Boeing 737-800 (189 місць) та двох Boeing 737-700 (149 місць). Один із літаків Boeing 737-700 виконував польоти у фірмовій лівреї ФК «Шахтар». Влітку 2018 року «SkyUp Airlines» підписав партнерську угоду з футбольним клубом і став його офіційним авіаперевізником. Це повітряне судно не лише обслуговувало ФК «Шахтар», але й виконувало регулярні пасажирські рейси [33].

Станом на серпень 2023 року у флоті SkyUp налічується 10 середньомагістральних літаків Boeing-737, середній вік яких становить 14 років. Літаки моделі Boeing 737-800 New Generation оснащені інтер'єром SkyInterior, що включає вдосконалений дизайн з LED-підсвіткою та збільшеними і зручнішими багажними полицями. Підсвічування салону змінюється в залежності від етапу польоту, створюючи комфортну атмосферу, яка допомагає пасажирам легше переносити тривалі перельоти [44].



Рисунок 2.2 – Флот авіакомпанії SkyUp

Джерело: [44]

У травні 2023 року SkyUp офіційно відкрила свою європейську дочірню авіакомпанію SkyUp MT, зареєстровану на Мальті. Ця компанія отримала всі необхідні європейські сертифікати, включно з сертифікатом авіаційного оператора (АОС), що дає можливість виконувати польоти в межах Європейського Союзу.

SkyUp MT виконує рейси за моделлю АСМІ (Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance), що передбачає надання літаків з екіпажем іншим авіакомпаніям на умовах лізингу. Це дозволяє оптимізувати використання флоту та забезпечує стабільну операційну діяльність.

На умовах АСМІ-контрактів компанія надає 10 середньомагістральних літаків Boeing 737, середній вік яких становить 14 років. Для підвищення паливної ефективності на дев'яти літаках встановлені вінглети Split Scimitar, які сприяють зниженню викидів CO₂ [44].

П'ять літаків моделі Boeing 737-800 NG оснащені конфігурацією SkyInterior, що включає покращений дизайн салону з LED-підсвіткою та зручнішими багажними полицями. Підсвічування змінюється відповідно до фази польоту, що покращує комфорт пасажирів під час тривалих перельотів. Інші літаки мають класичний інтер'єр, який також відповідає високим стандартам комфорту.

На більшості літаків SkyUp встановлені комфортні та легкі крісла від Astro і Recaro. У найближчих планах – модернізація салонів із встановленням нових крісел Geven, розроблених італійським дизайнером Джорджетто Джуджаро. Ці крісла, якими вже обладнані літаки UR-SQO та 9H-SAU, є більш зручними та ергономічними, що забезпечує пасажирів додатковий простір і підвищує загальний комфорт під час польоту.

Одним із найближчих планів SkyUp MT є запуск регулярних рейсів під власним брендом з різних європейських аеропортів. Це має розширити присутність SkyUp на європейському ринку і зміцнити її позиції серед авіаперевізників.

У 2022 році SkyUp Airlines здійснила 7 713 рейсів, перевізши 1,08 мільйона пасажирів у 204 аеропорти за 627 маршрутами, включаючи рейси за АСМІ-контрактами. Швидка адаптація до нових умов і зміна напрямку діяльності дозволили зберегти робочі місця для близько 1 200 співробітників [28].

У 2023 році авіакомпанія виконала 10 528 рейсів, а за першу половину 2024 року вже здійснила 10 153 рейси. Такий суттєвий ріст кількості рейсів підтверджує

здатність SkyUp ефективно керувати польотами та успішно забезпечувати високу продуктивність своєї діяльності [25].

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» необхідно провести аналіз фінансово-економічних показників. Розрахунки цих показників базуються на даних з «Звіту про фінансовий стан» (див. додатки Б, Г, Е) та «Звіту про фінансові результати» (див. додатки В, Д, Ж) за період 2021-2023 років.

Головні показники діяльності компанії ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап», їх значення за 2021-2023 рр. та динаміка представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» за 2021-2023 роки

№ з/п	Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення		2023 рік	Відхилення	
				Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	7695036	2756804	-4938232	-64,2	3915480	+1158676	+42
2	Валовий прибуток, тис. грн.	3990	277811	+273821	+6862,7	244572	-33239	-11,96
3	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	7417225	3088304	-4328921	-58,4	3670908	+582604	+18,9
4	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	20420	20420	0	0	305119	+284699	+1394,2

Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» [47]

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна стверджувати, що компанія зазнала суттєвого падіння доходів у 2022 р. (-64,2%), що може бути результатом зовнішніх кризових факторів, таких як пандемія, економічна нестабільність та початок

повномасштабної війни на території України. Однак у 2023 р. дохід почав відновлюватися, збільшившись на 42% у порівнянні з попереднім роком.

Валовий прибуток різко зріс у 2022 р. (+6862,7%), але в 2023 р. знову знизився майже на 12%. Це свідчить про нестійкість рентабельності компанії та можливі проблеми з управлінням витратами або доходами.

Собівартість реалізованої продукції значно зменшилася у 2022 році, що могло бути наслідком скорочення операцій або зменшення витрат. Проте у 2023 році собівартість зросла на 18,9%, що може свідчити про зростання витрат або збільшення обсягів діяльності компанії.

Після того, як у 2022 р. компанія зафіксувала нульовий чистий фінансовий результат, у 2023 р. відбулося значне покращення, що свідчить про успішне відновлення фінансової стійкості. Це позитивний сигнал про ефективність управлінських рішень у 2023 році.

Тож, ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» зазнала значних фінансових труднощів у 2022 році, але змогла частково відновити свої позиції в 2023 році. Основні виклики залишаються у сфері стабілізації прибутковості та контролю витрат. Незважаючи на важкий період, загальна динаміка в 2023 р. демонструє позитивні тенденції для подальшого розвитку.

Для більш детального та поглибленого вивчення фінансово-економічного стану ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» необхідно розрахувати такі основні фінансові коефіцієнти, як показники майнового стану, ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності (платоспроможності), користуючись даними фінансових звітів за 2021, 2022 та 2023 роки.

Показники майнового стану відображають склад і структуру активів підприємства разом із джерелами їх фінансування (пасивами). Результати розрахунків цих показників наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників майнового стану ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» за 2021-2023 роки

№ з/п	Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення		2023 рік	Відхилення	
				Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
1	Частка основних засобів в активах	0,043	0,039	-0,004	-9	0,024	-0,015	-38
2	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,35	0,36	+0,01	+3	0,43	+0,07	+19
3	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,12	0,3	+0,18	+150	0,05	-0,25	-83
4	Частка оборотних виробничих активів	0,14	0,1	-0,04	-28	0,09	-0,01	-10

Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап»[47]

За даними табл. 2.3, варто зазначити, що частка основних засобів в активах поступово знижувалася протягом трьох років. У 2023 р. вона зменшилася на 38% порівняно з 2022 р., що може свідчити про вибуття основних засобів або зниження інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази компанії. Коефіцієнт зносу основних засобів зростав протягом трьох років і досяг 0,43 у 2023 р., що на 19% більше порівняно з 2022 р. Це вказує на старіння основних засобів, що може вимагати суттєвих витрат на їх ремонт або заміну.

У 2022 році «Авіакомпанія Скай Ап» активно інвестувала в оновлення основних засобів (коефіцієнт оновлення зріс на 150%), але вже в 2023 р. цей показник різко впав на 83%. Це може свідчити про тимчасове скорочення інвестицій у модернізацію або оновлення активів, що може негативно вплинути на ефективність діяльності в довгостроковій перспективі. Протягом 2021-2023 років спостерігалось поступове зменшення частки оборотних активів, що може свідчити про зниження ресурсів, необхідних для підтримки поточних операцій. Це може створювати ризики для фінансової стабільності та операційної діяльності компанії.

Таким чином, ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» стикається з проблемами зношеності та скорочення основних засобів, що може вплинути на її

конкурентоспроможність у майбутньому. Важливо збільшити інвестиції в оновлення активів та забезпечити стабільність в управлінні оборотними активами для підтримки операційної ефективності.

Важливою складовою оцінки рівня ділової активності є оцінка темпів зростання основних показників та дослідження їх взаємозв'язку й взаємозалежності. Результати розрахунку показників ділової активності ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» за 2021, 2022 та 2023 роки наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників ділової активності ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» за 2021-2023 роки

№ з/п	Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення		2023 рік	Відхилення	
				Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
1	Оборотність активів (обороти), ресурсо-віддача, коефіцієнт трансформації	4,9	1,1	-3,8	-77,5	1,06	-0,04	-3,6
2	Фондовіддача	114,2	28,8	-85,4	-74,8	43,8	+15	+52
3	Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороти)	6,64	1,43	-5,21	-78,5	1,22	-0,21	-14,7
4	Період одного обороту обігових коштів (днів)	54	251	+197	+365	295	+44	+17,5
5	Коефіцієнт оборотності запасів (обороти)	37,05	12,7	-24,35	-65,7	11,08	-1,62	-12,8
6	Період одного обороту запасів (днів)	9,7	28,3	+18,6	+191,7	32,5	+4,2	+14,8
7	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороти)	8,58	1,66	-6,92	-80,6	1,37	-0,29	-17,5

Продовження таблиці 2.4

8	Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	42	217	+175	+416,6	263	+46	21,2
9	Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	16,9	108,3	+91,4	+540,8	100,3	–8	–7,4
10	Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	22,7	–8,9	–31,6	–139,2	3193,7	+3202,6	–35984

Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап»[47]

Згідно даних таблиці 2.4, оборотність активів різко знизилася в 2022 році, що свідчить про значне зменшення ефективності використання активів компанії. У 2023 році цей показник залишився на низькому рівні, що свідчить про недостатню активність у використанні ресурсів.

Фондовіддача також суттєво знизилася у 2022 р. (–74,8%), але у 2023 р. почала відновлюватись (+52%). Проте, рівень ефективності використання основних засобів залишається значно нижчим порівняно з 2021 роком, що вимагає підвищення інвестицій та модернізації основних засобів.

Оборотність оборотних коштів компанії різко знизилася з 6,64 разів у 2021 році до 1,22 у 2023 році. Це вказує на суттєве уповільнення швидкості обороту фінансових ресурсів «Скай Ап». Одночасно період одного обороту оборотних коштів виріс з 54 днів у 2021 році до 295 днів у 2023 році, що свідчить про проблеми з ефективністю управління коштами.

Оборотність запасів у 2022 р. впала на 65,7%, і цей негативний тренд продовжився в 2023 р. (–12,8%). Водночас період одного обороту запасів зріс з 9,7

днів у 2021 році до 32,5 днів у 2023 році, що вказує на уповільнення продажів або накопичення надлишкових запасів.

Оборотність дебіторської заборгованості впала на 80,6% у 2022 р. і продовжила знижуватись у 2023 р. (–17,5%). Період погашення дебіторської заборгованості значно зріс, що вказує на затримки у розрахунках з клієнтами та погіршення умов співпраці.

Оборотність кредиторської заборгованості знизилася в 2022 р. (–540,8%), а у 2023 р. спостерігалось незначне покращення, проте проблеми з платоспроможністю залишаються актуальними.

Незвичайний стрибок коефіцієнта оборотності власного капіталу в 2023 році може свідчити про різкі зміни у структурі фінансування або активів компанії. Проте, без детальнішого аналізу цього феномену важко дати точне пояснення.

На основі цього, можна зробити висновок, що ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» у період 2021-2023 рр. зіткнулася зі значними труднощами в управлінні оборотними коштами, активами та заборгованістю. Незважаючи на деякі позитивні зрушення в 2023 році, показники свідчать про низьку ефективність використання активів, проблеми з оборотом коштів і тривалі періоди погашення заборгованостей. Для покращення ситуації необхідно підвищити ефективність управління ресурсами, скоротити терміни обороту коштів і активніше залучати інвестиції для модернізації основних засобів.

Основною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку і досягнення високого показника рентабельності господарської діяльності підприємства. Аналіз показників рентабельності, їх значення для підприємства ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» за 2021, 2022 та 2023 зазначено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап»
за 2021-2023 роки

№ з/п	Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення		2023 рік	Відхилення	
				Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
1	Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,013	0,008	-0,005	-38,5	0,08	+0,072	+900
2	Рентабельність власного капіталу	0,06	-0,066	-0,126	-210	248,9	+248,966	-377221
3	Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,002	0,007	+0,005	+250	0,078	+0,071	+1014,3
4	Коефіцієнт реінвестування	1	-29,2	-30,2	-3020	1	+31,2	-103
5	Період окупності капіталу	76,9	120,6	+43,7	+56,8	12,08	-108,52	-90
6	Період окупності власного капіталу	13,76	-15,2	-28,96	-210	0,004	+15,204	-100

Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап»[47]

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що у 2021 р. рентабельність активів була низькою (0,013), і вона ще знизилась у 2022 р. (0,008), що вказує на падіння ефективності використання активів. Проте у 2023 році цей показник значно виріс до 0,08, що свідчить про покращення фінансової ефективності компанії на 900%. Тож, що компанія краще використовувала свої активи для отримання прибутку.

В свою чергу, у 2022 р. рентабельність власного капіталу була негативною (-0,066), що демонструє збитковість компанії та можливі проблеми з використанням власного капіталу. Однак у 2023 р. цей показник різко виріс до 248,9%, що вказує на значне зростання прибутковості власного капіталу. Це дуже позитивна зміна, яка може бути результатом покращення управління капіталом або інших позитивних змін у фінансовій стратегії.

У 2021 р. рентабельність становила 0,002, що вказує на низьку прибутковість продукції. Проте, вже у 2022 р. цей показник виріс до 0,007, а в 2023 р. досяг 0,078,

що свідчить про зростання прибутковості продукції на понад 1000%. Це дуже важливий показник, який відображає покращення ефективності продажів.

У 2021 і 2023 роках коефіцієнт реінвестування був на рівні 1, що підтверджує те, що весь прибуток реінвестується в компанію. У 2022 р. було зафіксовано різке падіння (до -29,2), що свідчить про значні труднощі з реінвестиціями. Повернення до рівня 1 у 2023 році є позитивним сигналом для інвесторів.

Окрім цього, у 2021 р. період окупності капіталу становив 76,9 років, що є досить довгим терміном. У 2022 р. цей показник виріс до 120 років, що вказує на ще більші труднощі з окупністю інвестицій. Проте у 2023 р. ситуація значно покращилася, і період окупності скоротився до 12,6 років, що є дуже позитивним зрушенням.

У 2021 р. період окупності власного капіталу був на рівні 13,76 років, а у 2022 році він збільшився до 15,2 років. У 2023 р. період окупності власного капіталу різко скоротився до 0,046 років, що говорить про практично миттєву окупність власного капіталу. Це свідчить про високу рентабельність та ефективність використання власних ресурсів у 2023 році.

Тож, можна зробити висновок, що фінансові результати ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» за 2023 рік демонструють значне покращення показників рентабельності порівняно з попередніми роками. Особливо вражає зростання рентабельності власного капіталу та активів. Ці показники демонструють відновлення фінансової стійкості компанії та ефективності її операційної діяльності після труднощів, які спостерігались у 2022 р.

Фінансова стійкість впливає на можливість залучення інвестицій, отримання кредитів і забезпечення стабільної операційної діяльності. Мета аналізу фінансової стійкості полягає в тому, що вона визначає здатність компанії зберігати стабільний фінансовий стан у довгостроковій перспективі. Результати розрахунку показників фінансової стійкості, їх значення для ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» за 2021, 2022 та 2023 роки наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» за 2021-2023 роки

№ з/п	Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення		2023 рік	Відхилення	
				Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
1	Власні обігові кошти (виробничий, функціонуючий капітал)	-72482	-790929	-718447	+991,2	-435542	+355387	-44,9
2	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,06	-0,44	-0,5	-833	-0,15	+0,29	-66
3	Маневреність власних обігових коштів	-0,35	-0,00005	+0,35	-99,9	-0,032	-0,03195	+63900
4	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	-0,34	-3,46	-3,12	+917,6	-1,45	+2,01	-58
5	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,21	-0,097	-0,307	-146	0,03	+0,127	-130
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,39	3,5	3,89	-997	-4,32	-7,82	-223
7	Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	0,34	-0,09	-0,43	-126	0,03	+0,12	-133
8	Показник фінансового левириджу	0,15	-0,22	-0,37	-246	+0,41	+0,63	-286
9	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,22	-0,1	-0,32	-45	0,013	+0,113	-113

Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап»[47]

За даними табл. 2.6, можна зробити висновок, що у 2021 р. власні оборотні кошти компанії були негативними, становлячи –72 482 тис. грн. У 2022 році ситуація погіршилася до –790 929 тис. грн, але у 2023 році відбулося покращення до –435 542 тис. грн. Це свідчить про поступове зменшення дефіциту оборотних коштів, хоча він залишається значним.

У 2021 р. коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами був 0,06, а у 2022 р. він впав до –0,44, що вказує на серйозні проблеми із забезпеченням оборотних активів власними ресурсами. У 2023 році показник дещо покращився до –0,15, що демонструє скорочення негативної тенденції, однак проблема ще не вирішена.

До того ж, у 2021 р. показник маневреності власних оборотних коштів був –0,35, що вказувало на нестачу гнучкості у використанні власних коштів. У 2022 р. він майже досяг нуля (–0,00005), що може говорити про намагання компанії поліпшити маневреність коштів. Однак у 2023 році показник знову погіршився до –0,032, що свідчить про зниження рівня фінансової гнучкості.

Окрім цього, у 2021 р. коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами запасів становив –0,34, і у 2022 р. він знизився до –3,46, що вказує на серйозні проблеми з покриттям запасів власними оборотними коштами. У 2023 р. спостерігалось незначне покращення до –1,45, але ситуація залишається критичною.

У 2021 році коефіцієнт автономії був на рівні 0,21, що демонструє значну залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування. У 2022 р. він впав до –0,097, а у 2023 р. покращився до 0,03. Це свідчить про невелике покращення фінансової автономії, однак компанія все ще залежна від зовнішніх джерел фінансування.

В свою чергу, в 2021 р. коефіцієнт маневреності власного капіталу був негативним (–0,39), що означає проблеми з гнучкістю управління власним капіталом. У 2022 р. спостерігалось значне покращення до 3,5, але у 2023 р. знову

став негативним $-4,32$, що вказує на нестабільність у фінансовому управлінні капіталом.

Коефіцієнт фінансової стабільності в 2021 р. був на рівні $0,34$, але у 2022 р. він знизився до $-0,09$, що свідчить про суттєве погіршення. У 2023 р. показник покращився до $0,03$, але це все ще недостатній рівень для забезпечення стабільності компанії.

Показник фінансового левериджу становив $0,15$ у 2021 р., що означає помірне використання позикових коштів. У 2022 р. він став негативним $-0,22$, а у 2023 р. піднявся до $0,41$. Це вказує на повернення до активного використання позикового фінансування.

Окрім цього, коефіцієнт фінансової стійкості в 2021 р. був на рівні $0,22$, але у 2022 р. впав до $-0,1$. У 2023 р. цей показник знову виріс до $0,013$, що свідчить про намагання компанії покращити свою фінансову стійкість, однак рівень стійкості залишається низьким.

На основі цих даних можна зробити висновок, що фінансова стійкість ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» залишається слабкою, хоча у 2023 році спостерігаються деякі ознаки покращення. Компанія все ще має негативні показники власних оборотних коштів і залежить від зовнішніх джерел фінансування. Незважаючи на певне покращення у фінансових коефіцієнтах, більшість з них залишаються на низькому рівні або навіть негативними, що вказує на те, що компанії необхідно продовжувати роботу над покращенням фінансової стійкості.

Основним чинником, що визначає фінансовий стан ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап», є ліквідність підприємства. Вона відображає здатність компанії виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, які можуть бути швидко перетворені в грошові кошти. Результати розрахунку показників фінансової стійкості, їх значення для ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» за 2021, 2022 та 2023 роки наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників ліквідності (платоспроможності) ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» за 2021-2023 роки

№ з/п	Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення		2023 рік	Відхилення	
				Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
1	Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	0,94	0,71	-0,23	-24,5	0,88	+0,17	+24
2	Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,77	0,62	-0,15	-19,5	0,79	+0,17	+27,4
3	Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,03	0,004	-0,026	-86,6	0,004	0	0
4	Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,73	2,31	+1,58	+216,4	3,26	+0,95	+41,1

Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап»[47]

Відповідно до даних таблиці 2.7, варто відзначити, що у 2021 р. коефіцієнт ліквідності поточної становив 0,94, що вказує на достатній рівень платоспроможності компанії. Однак у 2022 р. показник знизився до 0,71, що свідчить про зниження здатності покривати поточні зобов'язання оборотними активами. У 2023 р. ситуація дещо покращилася до 0,88, що є позитивним трендом, але ще не досягнуто рівня 2021 року.

Окрім цього, у 2021 р. коефіцієнт швидкої ліквідності становив 0,77, а в 2022 р. він знизився до 0,62. Це говорить про зниження здатності швидко погасити короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. У 2023 р. коефіцієнт підвищився до 0,79, що є покращенням, однак варто зауважити, що даний показник ще не досяг оптимального рівня.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 р. становив 0,06, що вказує на низьку здатність компанії погасити свої зобов'язання негайно за рахунок грошових коштів і їх еквівалентів. У 2022 р. цей показник впав до 0,034, але в 2023 р. він піднявся до 0,004, що є мінімальним покращенням, однак рівень ліквідності залишається вкрай низьким.

У свою чергу, співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості у 2021 р. становило 0,73, але в 2022 р. різко зросло до 2,31. Це свідчить про значне збільшення короткострокової дебіторської заборгованості відносно кредиторської. У 2023 р. цей показник продовжив зростати до 3,26, що може вказувати на труднощі з поверненням дебіторської заборгованості або на зниження кредиторської активності.

Загалом, показники ліквідності ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» демонструють нестабільність у 2021-2023 рр. Хоча у 2023 році є деякі покращення порівняно з 2022 роком, рівень ліквідності компанії залишається нижчим за бажаний. Особливо це стосується абсолютної ліквідності, яка майже не змінилася і залишається на вкрай низькому рівні. Позитивним моментом є зростання коефіцієнтів поточної і швидкої ліквідності у 2023 році, що вказує на певне покращення ситуації з платоспроможністю компанії.

Таким чином, на основі проведеного аналізу виробничо-господарської діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап», можна зробити висновок, що спостерігались негативні тенденції розвитку фінансово-економічної діяльності підприємства у 2022 році. Незважаючи на те, що до 2021 року показники ліквідності та фінансової стійкості компанії залишалися стабільними, у 2022 році підприємство стикнулося з критичними викликами. У зв'язку з початком повномасштабної війни в Україні у 2022 році та припиненням авіаційної діяльності, фінансовий стан значно погіршився.

У 2022 році через припинення авіаційної діяльності компанія зазнала значних фінансових труднощів. Це відобразилося на різкому зниженні показників рентабельності, ліквідності та ділової активності. Зокрема, спостерігалось значне падіння оборотності активів, зростання періодів оборотів запасів і дебіторської заборгованості, а також різке зниження рентабельності власного капіталу.

Проте, у 2023 році спостерігається певна стабілізація: показники ліквідності та рентабельності почали покращуватися. Це може свідчити про адаптацію компанії

до нових умов, початок відновлення після кризи у зв'язку з відкриттям дочірньої компанії на Мальті. Однак фінансові показники ще не досягли довоєнного рівня, і компанія залишається у складній ситуації через загальну нестабільність у країні.

2.2 Оцінка ефективності керування персоналом підприємства та його вплив на ефективність господарської діяльності підприємства

Оцінка ефективності управління персоналом є ключовим фактором для забезпечення успішної діяльності будь-якого підприємства, включаючи авіакомпанії, такі як ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». Ефективне управління персоналом має прямий вплив на продуктивність, якість обслуговування та загальний фінансовий успіх підприємства. Ефективність керування ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» значно впливає на результати господарської діяльності компанії, і цей зв'язок варто детальніше розглянути через кілька аспектів.

Одним із центральних елементів результативного управління є розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» побудована на спільних цінностях і принципах, які є основою для стійкості компанії. Це відображено в проєкті «People & Transformation», запущеному під керівництвом Наталії Петльової, HR-спеціаліста ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». Цей проєкт охоплює чотири ключові напрямки: розвиток корпоративної культури, управління ефективністю, організаційний дизайн та розвиток управлінців. Спільні цінності допомагають працівникам відчувати себе частиною єдиної команди, що мотивує їх досягати кращих результатів. Як зазначає сама Петльова, спільна мета і підтримка роблять колектив здатним досягати високих результатів навіть у найважчі часи [26].

Залученість персоналу в ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» підтримується також через інноваційний підхід до робочого середовища. Наприклад, бортпровідники SkyUp мають комфортні умови праці: авіакомпанія змінила традиційні форми одягу

на зручніші варіанти: замість костюмів зі спідницями – брючні костюми та тренчі з італійської екошкіри, замість туфель на підборах – зручні ергономічні. Це підвищує задоволеність персоналу і сприяє створенню позитивної робочої атмосфери [41].

Один з основних факторів успіху ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» полягає в інвестиціях у розвиток персоналу. Компанія має власні програми підготовки співробітників, включаючи навчання пілотів та бортпровідників. За останній рік було підготовлено 76 нових бортпровідників завдяки внутрішнім тренінгам, які проходять на базі Міжнародного авіаційного тренувального центру. Це дає змогу персоналу працювати за найвищими європейськими стандартами [35].

Це безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів і підвищує репутацію компанії, що є важливим чинником господарської ефективності. Якісне навчання персоналу дозволяє компанії підвищувати ефективність операційних процесів і мінімізувати ризики, пов'язані з помилками працівників.

Психологічна підтримка персоналу також є важливим аспектом управління в ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». Тож авіакомпанія активно працює над підтримкою своїх працівників через соціальні програми. Наприклад, програма SkyUp Peer Support Programme – проєкт, який спрямований на надання емоційної підтримки не лише пілотам, що є вимогою ЄС, але й бортпровідникам. Завдяки цьому вся команда екіпажу може зберігати високий рівень професіоналізму та стійкості в будь-яких умовах. Підтримку надають як пілоти, так і бортпровідники, що дозволяє, наприклад, бортпровідникам отримати допомогу від колег з їхньої професійної сфери [30].

Завдяки ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» ця програма стала першою в історії української авіації, яка забезпечує емоційну підтримку екіпажу, причому допомога бортпровідникам є унікальною навіть за європейськими стандартами. Програма передбачає, що будь-який член екіпажу може звернутися для обговорення питань, що впливають на його емоційний стан, незалежно від того, чи це питання стосується роботи або особистого життя. Для цього достатньо подати запит через сайт. Проєкт

базується на принципах довіри, конфіденційності, співпраці та безпеки, що дозволяє звертатися за допомогою без страху осуду, за винятком ситуацій, коли розкриття інформації є необхідним для забезпечення безпеки згідно з законодавством.

Це сприяє покращенню самопочуття співробітників, знижує рівень професійного вигорання і підвищує їхню продуктивність. Таким чином, психологічний комфорт персоналу безпосередньо впливає на стабільність компанії.

ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» продемонструвала високу адаптивність у кризових умовах війни та пандемії. У 2022 році компанія здійснила 7 713 рейсів і перевезла 1,08 мільйона пасажирів. А вже у 2023 році кількість рейсів зросла до 10 528, а пасажиропотік – до 1,5 мільйона осіб, що на 24% більше у порівнянні з попереднім роком. Це показує, як ефективна організація та управління кадрами сприяють стабільному зростанню, навіть в умовах кризи [31].

Аналітики YouControl, скрінінгової системи для комплаєнсу, аналізу ринків, ділової розвідки та розслідувань, проаналізували найбільші авіакомпанії України з основним видом діяльності «Пасажирський авіаційний транспорт» за рівнем виручки у 2022 році [34]. Використовуючи інструмент YC.Market, вони порівняли фінансові результати цих компаній за 2021, 2022 роки та за 9 місяців 2023 року. Також було проведено перевірку на наявність санкцій серед компаній, що займаються пасажирськими авіаперевезеннями, та проаналізовано фінансову стійкість цих підприємств [36].

Однією з найбільших авіакомпаній за виручкою у 2022 році стала «Авіакомпанія Скай Ап», яка отримала 2 756,8 млн грн. За третій квартал 2023 року виручка компанії зросла до 3 233,8 млн грн, що перевищує річний показник за 2022 рік, що зображено на рис. 2.3. Такий результат може свідчити про зміну бізнес-моделі компанії та переорієнтацію з внутрішнього ринку на закордонні. Добре організоване управління персоналом ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» не лише сприяє утриманню кадрів та розвитку компетенцій, а й дозволяє авіакомпанії зберігати

високий рівень продуктивності та фінансових показників навіть у періоди невизначеності [46].

Найбільші авіакомпанії в категорії «Пасажирський авіаційний транспорт» за виручкою 2022 року					
НАЗВА КОМПАНІЇ	Виручка 2021 р. (млн грн)	Виручка 2022 р. (млн грн)	Річний приріст виручки за 2022 р., %	Виручка III квартал 2023 р. (млн грн)	Прогнозований приріст виручки за 2023 р., %
ТОВ "АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП"	7 695,0	2 756,8	↓ -64	3 233,8	↑ 56
ПрАТ "АВІАКОМПАНІЯ "УКРАЇНСЬКІ ВЕРТОЛЬОТИ"	1 968,9	2 709,9	↑ 37	2 884,9	↑ 42
ПрАТ "АВІАКОМПАНІЯ "МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ"*	9 284,5	1 755,9	↓ -81	5,3	↓ -99
ТОВ "АВІАЦІЙНА КОМПАНІЯ "РОЗА ВІТРІВ"	4 559,4	772,1	↓ -83	719,5	↑ 24
ТОВ "АВІАКОМПАНІЯ "СКАЙЛАЙН ЕКСПРЕС"	3 846,4	527,5	↓ -86	368,9	↓ -7
ПрАТ "МІЖНАРОДНА АКЦІОНЕРНА АВІАЦІЙНА КОМПАНІЯ "УРГА"	378,1	417,9	↑ 11	339,6	↑ 8
ТОВ "БІЗ ЕЙРЛАЙН"	1 531,4	267,6	↓ -83	9,5	↓ -95
ТОВ "НЗОПЕРЕЙШІНС"	6,2	263,5	↑ 4138	483,5	↑ 145
ПрАТ "АВІАКОМПАНІЯ КОНСТАНТА"	204,3	233,7	↑ 14	150,1	↓ -14
ТОВ "ЕЙР ТРЕВЕЛ"	6,5	193,6	↑ 2897	188,7	↑ 30

*Порушено справу про банкрутство

Дані: Держстат, ЄДР
Аналітика: YouControl, YC.Market

**YOU
CONTROL**

Рисунок 2.3 – Найбільші авіакомпанії в категорії «Пасажирський авіаційний транспорт»

Джерело: [46]

ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап», попри війну і фактичну втрату основного ринку, вдалося зберегти команду, яка налічує понад 1 200 співробітників.

Скорочень у компанії не проводили, і менш ніж 10% працівників пішли за власним бажанням. Крім того, 53 співробітники приєдналися до Збройних сил України. Наразі більшість команди залишається в Україні [45].

Під час пікового літнього сезону компанія залучала до роботи близько 80% співробітників з різним рівнем завантаженості. Завдяки збереженню робочих місць ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» не лише підтримує стабільність для своїх працівників і продовжує сплачувати податки на користь України, але й зберігає професійний авіаційний потенціал країни, який допоможе відродити цивільну авіацію після перемоги.

Завдяки такій політиці, ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» продовжує демонструвати високі результати, зберігаючи не лише робочі місця під час війни, а й збільшуючи кількість рейсів і пасажиропотік навіть в умовах кризи. Інноваційні підходи до управління, які включають розвиток корпоративної культури, навчання персоналу та соціальні програми, допомагають ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» залишатися конкурентоспроможною і стабільною авіакомпанією на міжнародному ринку. Ефективність управління персоналом безпосередньо пов'язана з показниками бізнесу, і успіх ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» у цей складний період – це наочний приклад того, як добре організована робота з персоналом сприяє стабільності та розвитку компанії.

Висновки до Розділу 2

1. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». У першу чергу, надано коротку характеристику підприємства «Авіакомпанія Скай Ап». Описано напрями діяльності авіакомпанії, історію створення та розвитку підприємства в кризові часи, включаючи період світової пандемії та запровадження воєнного стану на території України, що неабияк вплинуло на авіаційну галузь.

З метою оцінки ефективності діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» було проведено аналіз фінансово-економічних показників на основі звітності за 2021-2023 роки. У ході дослідження оцінювалися показники майнового стану, ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності (платоспроможності). На основі аналізу було зроблено висновки, що 2022 рік став критичним для компанії через початок повномасштабної війни в Україні та припинення авіаційної діяльності. Це призвело до значного зниження доходів, різкого падіння рентабельності та ліквідності, а також зростання заборгованості. Основні фінансові показники показали серйозне погіршення порівняно з 2021 роком. 2023 рік відзначився поступовим відновленням, хоча компанія залишалася в складній ситуації.

2. Проведено аналіз ефективності керування персоналом підприємства та його вплив на ефективність господарської діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». Висновки щодо ефективності управління персоналом ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» демонструють, що правильна кадрова політика має вирішальне значення для стабільності та розвитку компанії. Впровадження стратегій, спрямованих на розвиток корпоративної культури, мотивацію працівників та їх професійне навчання, дозволило ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» не лише зберегти свою позицію на ринку, але й забезпечити зростання операційних показників у складних умовах.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙ АП»

3.1 Програма реалізації заходів щодо вдосконалення дистанційного керування персоналом

Ефективне управління персоналом є основою стабільного розвитку та конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Для ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап», що працює в умовах високої динаміки авіаційного ринку та глобальних викликів, зокрема війни, вдосконалення підходів до управління кадрами стало не лише необхідністю, а й стратегічною метою. У сучасному світі, де дистанційна робота стає звичним явищем, впровадження інноваційних рішень у сфері віддаленого керування персоналом є невід’ємним елементом підвищення ефективності роботи компанії.

Особливо актуальним стає питання оптимізації дистанційного управління кадрами, враховуючи сучасні виклики, зокрема глобальні зміни у форматах роботи через пандемію та зростання популярності віддалених моделей організації праці. Розробка та успішна реалізація програми покращення дистанційного управління вимагає комплексного підходу. Для визначення сильних сторін, недоліків, можливостей і ризиків, пов’язаних з цим процесом, доцільно використати інструмент стратегічного аналізу – SWOT-аналіз. Цей метод дозволить систематизувати ключові аспекти управління персоналом ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап», включаючи віддалені формати роботи, оцінити їх вплив на ефективність бізнесу та визначити напрямки подальшого вдосконалення.

SWOT-аналіз стане основою для обґрунтованого вибору стратегій і заходів, спрямованих на підвищення залученості працівників, оптимізацію процесів взаємодії у дистанційному режимі та зниження ризиків, пов’язаних із новими

викликами в управлінні кадрами. Це дозволить розробити практичні рішення для забезпечення стабільності й розвитку компанії навіть в умовах невизначеності.

Проведена діагностика сильних та слабких сторін керування персоналом ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап», яка дає реальну оцінку його ресурсів та можливостей, а також є відправною точкою розробки стратегії, представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Визначення сильних та слабких сторін керування персоналом ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Інноваційні підходи до управління персоналом: ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» активно впроваджує сучасні інструменти та програми підтримки персоналу, зокрема SkyUp Peer Support Programme, що забезпечує психологічну підтримку працівників у стресових умовах, зокрема таких як пандемія чи воєнний стан.	Технічна залежність: успішна реалізація дистанційного управління залежить від наявності стабільного доступу до цифрових інструментів та якісного інтернет-зв'язку, що може бути проблемою в регіонах з нестабільною інфраструктурою.
Програми навчання та розвитку: навчання персоналу на базі Міжнародного авіаційного тренувального центру дозволяє забезпечувати високу кваліфікацію працівників навіть у дистанційному форматі.	Обмежений досвід у масштабному дистанційному управлінні: незважаючи на значні зусилля, ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» все ще може мати недостатню експертність у довгостроковому впровадженні дистанційних моделей керування.
Гнучкість і адаптивність: компанія показала здатність швидко адаптуватися до нових умов, зберігаючи продуктивність та утримуючи працівників навіть під час війни та інших кризових ситуацій.	Ризик зниження командної взаємодії: дистанційний формат може обмежувати можливості для особистої комунікації та згуртованості команди.
Сильна корпоративна культура: завдяки проекту «People & Transformation» ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» об'єднує персонал спільними цінностями, що сприяє мотивації та залученості працівників, які працюють очно та віддалено.	

Розроблено автором

В свою чергу, результати аналізу можливостей та загроз керування персоналом ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Визначення можливостей та загроз керування персоналом ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап»

Можливості	Загрози
Розширення дистанційної роботи: використання гнучких графіків і віддалених моделей роботи може залучити нових висококваліфікованих працівників з різних регіонів.	Кібербезпека: перехід на дистанційний формат збільшує ризик кіберзагроз і витоку конфіденційних даних.
Інвестиції в цифровізацію: впровадження сучасних цифрових рішень для дистанційного управління (CRM-системи, віртуальні платформи) дозволить підвищити ефективність управлінських процесів.	Висока конкуренція на ринку праці: інші компанії можуть пропонувати привабливіші умови для дистанційних працівників.
Підтримка міжнародних стандартів: дистанційне керування відкриває можливості для співпраці з міжнародними партнерами та обміну досвідом у сфері HR.	Зміни в регуляторному середовищі: законодавчі обмеження або нові вимоги можуть ускладнити управління персоналом у віддаленому форматі.

Розроблено автором

На основі даних, представлених у таблицях 3.1 та 3.2, можна стверджувати, що SWOT-аналіз демонструє необхідність подальшого вдосконалення дистанційного управління персоналом ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». Компанія має значні переваги, такі як інноваційний підхід, адаптивність і сильна корпоративна культура. Однак подолання технічних і організаційних викликів допоможе максимально використати можливості та зменшити вплив ризиків.

Для вдосконалення дистанційного керування персоналом ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» варто розробити комплекс сучасних заходів, які будуть одночасно спрямовані на підвищення продуктивності роботи, розвиток командного духу, мотивацію співробітників та покращення їхнього емоційного комфорту.

Програма реалізації заходів щодо вдосконалення дистанційного керування персоналом у ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» дозволяє оптимізувати процеси взаємодії працівників, підвищити їх залученість, адаптувати корпоративну культуру до нових умов і зберегти продуктивність на високому рівні. Впровадження сучасних цифрових інструментів, гнучких моделей управління та

підтримки співробітників під час віддаленої роботи сприяє зміцненню команди та забезпечує стійкість бізнесу навіть у кризових умовах.

Першим важливим кроком має стати впровадження гібридної системи віддаленого менеджменту, яка поєднає роботу з дому та офісу залежно від завантаженості та потреб компанії. Така система надасть можливість співробітникам обирати робоче місце відповідно до завдань і власних потреб, при цьому забезпечуючи гнучкість і можливість бути в офісі для вирішення критично важливих питань. У результаті це дозволить скоротити витрати на робочі місця і водночас покращити продуктивність, адже співробітники зможуть працювати в комфортних для них умовах. Застосування цієї системи потребуватиме розробки графіків роботи та інструментів для моніторингу, що допоможе контролювати ефективність процесів. Окрім цього, для команд, що працюють у змішаному форматі, важливо організовувати періодичні офлайн-зустрічі, які будуть корисні для планування стратегій і підвищення командної взаємодії.

Для цього варто першочергово визначити критично важливі функції, які потребують присутності в офісі (наприклад, координація польотів, управління авіаційною безпекою); оцінити, які підрозділи можуть працювати віддалено, а які потребують змішаної моделі. Для інших співробітників дозволити частковий або повний перехід на дистанційну роботу, при цьому забезпечивши належне технічне обладнання, розробивши графік присутності та систему моніторингу продуктивності.

Другим етапом може стати запуск інтерактивної платформи для безперервного навчання працівників. Завдяки такій платформі співробітники зможуть підвищувати свою кваліфікацію на відстані. Наприклад, персонал ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» матиме доступ до віртуальних тренінгів і курсів, де вони зможуть навчатися специфіці роботи з клієнтами, управлінню стресом чи вирішенню конфліктів. Особливий акцент можна зробити на інтерактивних симуляціях реальних ситуацій, які часто трапляються в авіаційній галузі, що

дозволить персоналу тренувати свої навички на практиці. На додаток до стандартних курсів варто проводити вебінари з експертами галузі для обміну сучасними знаннями. Такий підхід забезпечить високий рівень підготовки співробітників і підвищить їхню залученість.

Для зміцнення корпоративного духу авіакомпанії варто запровадити регулярні віртуальні корпоративні заходи та інтерактивні тімбілдинги. Оскільки дистанційна робота часто позбавляє співробітників можливості підтримувати неформальне спілкування, регулярні онлайн-заходи, такі як тематичні вікторини, ігри та святкові зустрічі, допоможуть створити невимушену атмосферу та поліпшити командну взаємодію. Також можна організувати марафон здоров'я, де співробітники братимуть участь у різноманітних фізичних активностях, що сприятиме не лише командній згуртованості, але й поліпшенню фізичного здоров'я працівників.

Для реалізації цієї ідеї необхідно:

- розробити календар віртуальних заходів на рік, включаючи святкові події та щомісячні тімбілдинги;
- забезпечити технічну підтримку для проведення онлайн-заходів (організація відео-конференцій, інтеграція з ігровими платформами);
- залучити співробітників до участі через системи мотивації (призи, сертифікати, внутрішні нагороди).

Крім цього, доцільно впровадити цифрову платформу для управління завданнями і моніторингу продуктивності з прозорою структурою відповідальності та автоматизованим відстеженням прогресу кожного працівника. Завдяки такій платформі співробітники та менеджери матимуть чітке уявлення про відповідальність за завдання, хід виконання проектів та часові рамки. Це дозволить ефективніше управляти часом, делегувати завдання та скоротити час на узгодження, адже кожен матиме доступ до загальної інформації про проекти та зможе у реальному часі відстежувати стан виконання завдань.

Для того, щоб обрати найбільш оптимальний варіант платформи необхідно здійснити пілотне тестування кількох систем для вибору найкращої (наприклад, Trello, Asana або спеціалізованої CRM). Після цього провести навчання персоналу для роботи з новими інструментами.

Не менш значущим заходом може стати автоматизація HR-процесів через чат-боти та інструменти штучного інтелекту, яка сприятиме зручності і швидкості внутрішніх комунікацій. За допомогою чат-ботів співробітники зможуть швидко отримувати відповіді на запити щодо відпусток, документів чи робочого графіку. Також впровадження штучного інтелекту для аналізу емоційного стану команди допоможе швидко реагувати на стресові ситуації та підтримувати ефективну комунікацію в команді.

Виконання такої програми вдосконалення дистанційного керування персоналом не тільки дозволить ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» оптимізувати процеси, але й допоможе створити більш згуртовану та ефективну команду, яка зможе якісно виконувати свої обов'язки навіть у дистанційному режимі, покращити комунікацію та підвищити ефективність роботи віддалено.

Однак, ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап», як прогресивний гравець на ринку авіаперевезень, стикається з низкою викликів у контексті дистанційного керування персоналом. Враховуючи специфіку авіаційної галузі, компанія потребує інноваційного рішення, яке дозволить ефективно координувати дії співробітників, зберігати високий рівень обслуговування клієнтів і забезпечувати злагоджену роботу всіх підрозділів у дистанційному режимі. Саме для цього буде доцільним створення єдиної корпоративної платформи, в якій можна об'єднати всі вищезазначені заходи: SkyHub – екосистема для повної інтеграції персоналу в цифровий простір.

SkyHub – це багатофункціональна інноваційна платформа нового покоління, яка забезпечує повний цикл управління персоналом у дистанційному режимі. Вона ґрунтується на технологіях хмарних обчислень, аналітики великих даних (Big Data)

і інтеграції в реальному часі. Основна ідея SkyHub – створення єдиного середовища, яке об'єднує всі процеси, від управління завданнями до емоційної підтримки, завдяки автоматизації та персоналізації.

У сучасному світі, де віддалена робота стає не лише необхідністю, але й конкурентною перевагою, SkyHub пропонує революційний підхід до організації роботи, зосереджений на індивідуальних потребах співробітників і глобальних цілях компанії. Ця платформа дає змогу створити повністю персоналізоване робоче середовище, де співробітники мають доступ до всіх необхідних інструментів, ресурсів і підтримки. Водночас вона дозволяє менеджерам управляти командами у реальному часі, оптимізувати процеси та отримувати глибоку аналітику про роботу персоналу.

Метою SkyHub є не лише оптимізація роботи, але й створення атмосфери залученості, продуктивності та задоволення, яка сприятиме зростанню ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» як інноваційного лідера в галузі авіації. SkyHub – це не просто цифровий інструмент, а стратегічна основа для майбутнього розвитку дистанційної роботи.

Основні елементи SkyHub створені для вирішення ключових завдань дистанційного управління персоналом та забезпечення високої ефективності роботи команди. Ця платформа поєднує інноваційні технології й інструменти, які інтегруються в єдину екосистему для підтримки продуктивності, координації та розвитку співробітників. Кожен із елементів SkyHub спрямований на оптимізацію окремих аспектів роботи, враховуючи специфіку авіаційної галузі та індивідуальні потреби компанії, та представлений на рис. 3.1.

Цифровий командний центр в реальному часі дозволяє керівникам отримати повний контроль над усіма процесами в компанії через єдину інтегровану панель управління. Завдяки цьому інструменту можна легко відстежувати статус виконання завдань усіх співробітників, отримувати дані про ключові показники ефективності (KPI) у реальному часі, а також користуватися системою раннього

попередження, яка виявляє затримки чи можливі ризики. Комунікація між членами команди стає миттєвою завдяки вбудованим чатам, функції відеоконференцій та інтеграції з календарями для планування зустрічей і подій.



Рисунок 3.1 – Основні елементи корпоративної платформи SkyHub

Розроблено автором

Персоналізовані робочі кабінети забезпечують кожного співробітника власним “хабом”, у якому відображаються його індивідуальні завдання, календар, матеріали для навчання та персоналізовані рекомендації. Ця система автоматично адаптується до стилю роботи та продуктивності кожного працівника, дозволяючи створити максимально комфортні умови для виконання роботи. Кабінети інтегруються з усіма корпоративними платформами та базами даних, забезпечуючи безперебійну комунікацію та доступ до ресурсів.

Аналітика великих даних для прийняття рішень дає змогу платформі збирати та аналізувати великий обсяг інформації про роботу співробітників. На основі цих даних система генерує рекомендації, як покращити продуктивність, які курси необхідні для розвитку навичок та як оптимізувати розклад для зменшення стресу.

Розумний календар та управління часом інтегрується з індивідуальними й командними розкладами, пропонуючи оптимальні часові слоти для зустрічей і враховуючи завантаженість працівників. Він автоматично нагадує про дедлайни, важливі події та навіть блокує час для відпочинку, щоб запобігти перевантаженню співробітників.

Постійне навчання через вбудовану Академію SkyHub забезпечує доступ до сучасних навчальних ресурсів, включно з тренінгами, курсами й симуляціями, адаптованими до конкретних ролей співробітників усіх відділів. Цей елемент платформи включає гейміфікацію: за проходження навчальних програм працівники отримують бали, які можуть бути використані для корпоративних привілеїв, що додатково мотивує їх до розвитку.

Система “Щастя співробітника” постійно відстежує рівень задоволеності персоналу через регулярні опитування, аналіз поведінки у платформі та збір анонімних коментарів. Якщо система виявляє зниження морального стану, вона автоматично пропонує підтримку у вигляді консультації з HR або психологом, а також надає рекомендації щодо відновлення. Віртуальні кімнати релаксації,

інтегровані у SkyHub, допомагають співробітникам розслабитися та підтримувати емоційний баланс.

Реактивна гнучкість через інтеграцію зі штучним інтелектом забезпечує адаптацію інтерфейсу та функціоналу платформи під потреби кожного співробітника. Штучний інтелект аналізує поведінку, успіхи та навіть емоційний стан користувачів, пропонує найкращі способи вирішення задач, визначає ключові зони для вдосконалення і мінімізує рутину через автоматизацію процесів.

Таким чином, SkyHub – це не просто платформа, а комплексне рішення, яке відповідає потребам сучасної авіаційної компанії, допомагаючи оптимізувати роботу, підтримувати залученість персоналу та досягати високих результатів навіть у віддаленому форматі.

Для забезпечення максимальної ефективності та простоти у використанні SkyHub функціонує за принципом інтегрованої цифрової екосистеми. Платформа об'єднує всі ключові процеси компанії в хмарному середовищі, створюючи єдиний робочий простір для співробітників і керівників, що представлено на рис. 3.2.

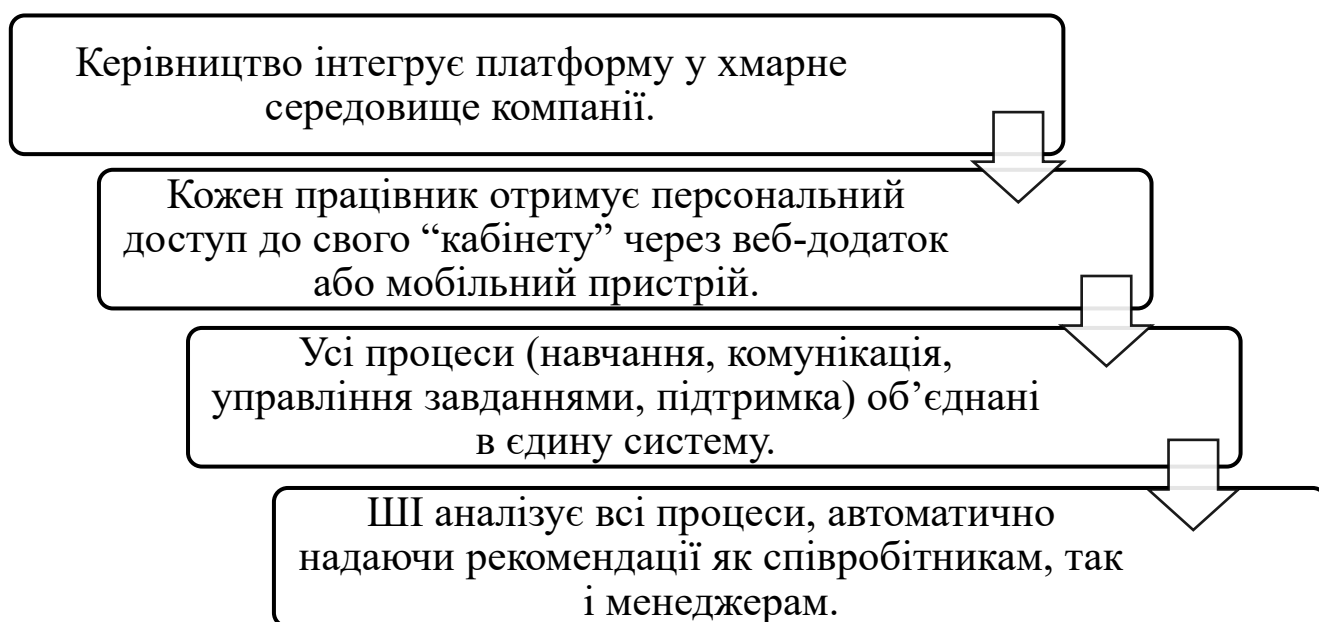


Рисунок 3.2 – Технологія функціонування корпоративної платформи SkyHub

Розроблено автором

SkyHub починає функціонувати після інтеграції платформи у хмарне середовище компанії, що забезпечує централізований доступ до всіх інструментів і даних у реальному часі. Кожен працівник отримує персональний доступ до свого “цифрового кабінету” через веб-додаток або мобільний пристрій. Цей кабінет слугує індивідуальним простором, де співробітник бачить свої завдання, календар, матеріали для навчання та отримує персоналізовані рекомендації.

Усі ключові процеси, такі як навчання, комунікація, управління завданнями й підтримка, об’єднані в єдину інтегровану систему, яка спрощує взаємодію між працівниками та менеджерами. Штучний інтелект, інтегрований у SkyHub, аналізує всі процеси та надає рекомендації як співробітникам, так і керівникам. Ці рекомендації охоплюють оптимізацію завдань, підвищення продуктивності, покращення розподілу часу та виявлення зон для вдосконалення, що допомагає всій команді працювати злагоджено та ефективно.

Впровадження платформи SkyHub забезпечує низку важливих переваг для компанії та її співробітників.

- Продуктивність значно зростає завдяки швидкому доступу до всіх необхідних інструментів і аналітичних даних. Це дозволяє працівникам більш ефективно виконувати свої завдання, мінімізуючи витрати часу на пошук інформації чи координацію з колегами.

- Гнучкість платформи забезпечується її здатністю адаптуватися до індивідуальних потреб кожного працівника незалежно від його ролі. Такий підхід створює зручне робоче середовище для кожного члена команди.

- Задоволеність співробітників зростає завдяки персоналізованому підходу, автоматизації рутинних процесів і підтримці ментального здоров’я. Це знижує рівень стресу, забезпечує комфортні умови роботи й стимулює працівників досягати кращих результатів.

– Економія стає можливою завдяки скороченню витрат на фізичні інструменти, офісні приміщення та інші ресурси, що компенсується високою продуктивністю команди в дистанційному режимі.

– Прозорість у роботі досягається завдяки повній інтеграції процесів керування, комунікації та звітності. Це дозволяє уникати непорозумінь, чітко відстежувати виконання завдань і ефективно координувати роботу всіх підрозділів.

SkyHub сприяє створенню організованого, продуктивного та комфортного середовища, яке відповідає потребам сучасного бізнесу й забезпечує компанії конкурентні переваги.

Таким чином, SkyHub – це універсальне рішення, яке трансформує підхід до дистанційного керування, роблячи його не лише зручним, а й максимально ефективним для кожного співробітника ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». Запропонована корпоративна платформа створює гнучке, але структуроване робоче середовище, яке відповідає сучасним викликам дистанційної роботи, забезпечуючи прозорість і продуктивність для всієї компанії.

3.2 Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення дистанційного керування персоналом

Для ефективного впровадження інноваційної платформи SkyHub необхідно не лише розробити та інтегрувати нові технології, але й забезпечити системний підхід до оцінки її впливу на діяльність ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». Методика оцінки ефективності дозволяє не лише кількісно та якісно виміряти результати реалізації проєкту, але й виявити ключові точки зростання, забезпечити прозорість процесів і гарантувати досягнення стратегічних цілей компанії. Описані етапи та їхній фінансовий аналіз створюють базу для впровадження інструментів, що суттєво покращують продуктивність та оптимізують управління персоналом у дистанційному форматі.

Для успішної реалізації проєкту впровадження платформи SkyHub в ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» було розроблено чіткий план, що складається з кількох послідовних етапів. Кожен етап має свою тривалість, вартість та відповідальних за виконання, що дозволяє забезпечити контрольований процес реалізації та досягнення поставлених цілей. У наведеній таблиці 3.1 представлено основні етапи програми впровадження, їхню структуру та бюджет, що забезпечує прозорість і контроль над усіма процесами.

Таблиця 3.3 – Програма впровадження пропозицій для ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап»

№ з/п	Назва етапу	Тривалість етапу, міс.	Вартість етапу, грн.	Відповідальні за етап
1	Аналіз потреб компанії	1	200 000	Відділ стратегічного планування
2	Розробка та адаптація SkyHub	3	1 000 000	ІТ-відділ, технічний підрядник
3	Інтеграція та тестування системи	2	500 000	ІТ-відділ, менеджери проєкту
4	Навчання персоналу	1	300 000	HR-відділ
5	Моніторинг та коригування процесів	6	400 000	Відділ аналітики
Всього:		13	2 400 000	

Розроблено автором

Запропонована програма впровадження платформи SkyHub охоплює ключові етапи, необхідні для її ефективного запуску в ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». Загальна тривалість проєкту становить 13 місяців, а загальний бюджет – 2 400 000 грн. В таблиці 3.3 продемонстровано послідовність дій, що охоплюють аналіз потреб компанії, розробку, інтеграцію, навчання персоналу та моніторинг.

Кожен етап має чітко визначений час виконання, що забезпечує логічну послідовність і дозволяє уникнути затримок у реалізації. Розподіл бюджету

поетапно дає можливість контролювати використання фінансів та уникати перевитрат. Визначення відповідальних за кожен етап гарантує належний рівень виконавчої дисципліни та контроль за досягненням результатів. Виділений бюджет і окремий етап для навчання сприяють швидкій адаптації працівників до нового інструменту, мінімізуючи період освоєння.

Програма впровадження побудована системно, з урахуванням як фінансових, так і часових ресурсів компанії. Її реалізація забезпечить не лише інтеграцію SkyHub, але й оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення продуктивності працівників та створення фундаменту для подальшого розвитку ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» у сфері дистанційного управління.

Впровадження SkyHub вимагає структурованого підходу до оцінки ефективності. Результати оцінки демонструють, наскільки запропоновані заходи покращують операційну діяльність компанії, продуктивність співробітників та фінансові показники. Методика включає наступні ключові етапи:

1. Визначення цілей та ключових показників ефективності (KPI):

- Продуктивність персоналу вимірюється через зростання кількості виконаних завдань або завершених проектів на одного працівника після впровадження платформи. Наприклад, підвищення продуктивності на 15-20%.

- Аналіз скорочення витрат на фізичні інструменти, робочі приміщення та інші ресурси. Оцінюється також ефективність оптимізації бюджету завдяки автоматизації рутинних завдань.

- Зменшення середнього часу на виконання операційних задач та координацію між відділами.

- Регулярні опитування (з використанням NPS або інших методик) щодо задоволеності умовами роботи, інструментами та підтримкою.

- Прозорість процесів відображається у зменшенні кількості помилок, затримок та конфліктів завдяки чіткому відстеженню виконання завдань через єдину платформу.

2. Методи збору даних:

– Аналітика з SkyHub – система автоматично генерує звіти про продуктивність, виявляє затримки у виконанні завдань, аналізує використання ресурсів.

– Фінансовий аналіз порівняння витрат на підтримку старих систем управління та вигоди від використання SkyHub.

– Опитування співробітників для визначення рівня задоволеності та виявлення стресових факторів.

– Моніторинг часових витрат, як змінився час виконання завдань після впровадження системи.

3. Аналіз впливу:

– До впровадження збираються базові дані про продуктивність працівників, витрати компанії, рівень задоволеності.

– Після впровадження проводяться регулярні оцінки (через 3, 6, 12 місяців) для виявлення змін. Порівнюються досягнення KPI з початковими показниками.

– Рентабельність інвестицій (ROI) розраховується як співвідношення економії витрат або зростання доходу до вкладених коштів.

Для розрахунку ROI (рентабельності інвестицій) використовується наступна формула (3.1):

$$ROI = \frac{\text{Додатковий прибуток (або економія)} - \text{Витрати на впровадження}}{\text{Витрати на впровадження}} * 100\% \quad (3.1)$$

Вхідні дані:

– Витрати на впровадження: 2 400 000 грн. (згідно з таблицею 3.1).

– Економія витрат: наприклад, за рахунок зменшення витрат на фізичні інструменти, оптимізацію робочих процесів та підвищення продуктивності –1 500 000 грн. на рік.

– Зростання продуктивності: додатковий ефект від більш ефективної роботи персоналу (прибуток) – 2 000 000 грн. на рік.

Сума економії та зростання продуктивності становить:

Додатковий прибуток = 1 500 000 грн. + 2 000 000 грн. = 3 500 000 грн.

$$ROI = \frac{3\,500\,000 - 2\,400\,000}{2\,400\,000} * 100\% = \frac{1\,100\,000}{2\,400\,000} * 100\% = 45,83\%$$

Таким чином, рентабельність інвестицій (ROI) від впровадження платформи SkyHub складає 45.83% за рік. Цей показник демонструє, що впровадження SkyHub є фінансово виправданим, оскільки очікувана економія та зростання прибутку суттєво перевищують вкладені кошти.

Отже, можна прийти до висновку, що запропонована програма впровадження платформи SkyHub в ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» є комплексним рішенням для оптимізації процесів дистанційного управління персоналом. Проведений аналіз потреб компанії, розробка стратегії впровадження та оцінка ефективності дозволили створити чіткий план реалізації, що відповідає сучасним викликам ринку. Завдяки використанню хмарних технологій, інструментів штучного інтелекту та інтегрованого підходу платформа забезпечить підвищення продуктивності, економію ресурсів, гнучкість у роботі персоналу та загальне покращення якості управління.

Впровадження SkyHub не тільки знижує витрати на фізичну інфраструктуру та оптимізує робочі процеси, але й створює сприятливі умови для розвитку персоналу через інтеграцію навчальних модулів і системи підтримки. Це дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, знизити рівень стресу та посилити конкурентоспроможність компанії на ринку.

Оцінка рентабельності проекту показує, що вкладення у SkyHub є виправданими, адже ROI становить 45,83% за рік. Це свідчить про перспективність даної ініціативи та можливість досягнення значних результатів у короткостроковій перспективі. Таким чином, реалізація цієї програми є стратегічно важливим кроком для ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап», що закладає основу для її подальшого сталого розвитку.

Висновки до Розділу 3

1. Цей розділ детально розглядає основні напрямки та заходи, що дозволять удосконалити систему дистанційного управління персоналом, забезпечити високу продуктивність і створити комфортне середовище для реалізації професійного потенціалу кожного працівника. Проаналізовано шляхи підвищення ефективності керування персоналом ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». Перш за все, для розробки заходів щодо підвищення ефективності керування персоналом SWOT-аналіз авіакомпанії, досліджено сильні та слабкі сторони керування персоналом на підприємстві. А також виявлено можливості та потенційні загрози і небезпеки для підприємства в сфері управління трудовими ресурсами. Запропоновано певні рекомендації щодо підвищення ефективності дистанційного керування персоналом ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». Надано рекомендації щодо впровадження інноваційної платформи SkyHub, яка є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності управління персоналом авіакомпанії у дистанційному форматі.

2. Детально розроблено план із чіткими етапами, визначеними термінами, бюджетом і відповідальними, що забезпечують контрольований процес реалізації, що спрямований на досягнення ключових бізнес-цілей ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». Проаналізовано доцільність впровадження запропонованих заходів та корпоративної платформи SkyHub. Фінансово обґрунтовано, що очікуваний ROI у розмірі 45,83% свідчить про високу рентабельність проєкту. Загалом, впровадження SkyHub відкриває нові можливості для авіакомпанії SkyUp, дозволяючи зберігати лідерські позиції на ринку, оптимізувати витрати та створити більш гнучку й сучасну корпоративну культуру.

Таким чином, впровадження платформи SkyHub є стратегічно виправданим рішенням, яке дозволяє ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» не лише оптимізувати процеси дистанційного управління персоналом, але й досягти нового рівня ефективності та гнучкості завдяки використанню сучасних цифрових технологій.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Дистанційне керування персоналом стало невід'ємною частиною сучасного бізнесу, особливо в умовах стрімкого розвитку технологій та зростаючої популярності віддаленої роботи. Воно включає в себе організацію роботи співробітників, які виконують свої обов'язки за межами традиційного офісного середовища, часто з різних куточків світу. Основою ефективного дистанційного керування є правильне технологічне забезпечення, впровадження сучасних технологій для забезпечення ефективної комунікації та співпраці. Це сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності працівників та досягненню стратегічних цілей організації. Проаналізувавши заходи та ефективність їх запровадження щодо вдосконалення дистанційного керування персоналом на базі матеріалів ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап», прийшли до наступних висновків.

1. Обґрунтовано актуальність застосування дистанційного управління персоналом в нинішніх умовах функціонування бізнесу. Дистанційне управління персоналом стає надзвичайно актуальним в нинішніх умовах функціонування бізнесу з ряду причин. Глобальна пандемія COVID-19 та оголошення воєнного стану на території України прискорили процес переходу на віддалену роботу, щоб забезпечити безпеку працівників.

Досліджено теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти дистанційного управління персоналом. Проаналізовано трактування поняття «дистанційне управління персоналом» та «дистанційний менеджмент» іноземними науковцями за економічними, соціальними та технічними аспектами. На основі цього, можна стверджувати, що дистанційне управління персоналом – це система організації та координації роботи співробітників, яка дозволяє керувати командою, здійснювати моніторинг і контроль за виконанням завдань та підтримувати комунікацію без необхідності фізичної присутності в одному місці.

Охарактеризовано напрями та компоненти дистанційного управління персоналом, які формують основу ефективного дистанційного управління персоналом під час кризових та непередбачуваних ситуацій. Розглянуто основні функції дистанційного менеджменту. Зазначено рекомендації науковців з Federation University запровадження дистанційного керування персоналом. Запропоновано етапи налаштування ефективного дистанційного менеджменту. На основі проведеного дослідження вказано переваги та недоліки такого виду управління персоналом.

2. Наведено причини складності управління персоналом в авіаційній галузі. Проаналізовано особливості дистанційного управління персоналом в авіаційній галузі. Досліджено посади працівників авіакомпанії, які можуть працювати дистанційно, адже є той персонал, який не може бути переведеним на віддалену роботу.

3. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». У першу чергу, надано коротку характеристику підприємства «Авіакомпанія Скай Ап». Це українська авіакомпанія, заснована в 2017 році. Вона почала здійснювати комерційні рейси в 2018 році, позиціонуючи себе як лоукост-перевізник. Головний офіс компанії розташований у Києві, а її основний хаб – в Міжнародному аеропорту «Бориспіль». Описано історію створення та розвитку підприємства в кризові часи, включаючи період світової пандемії та запровадження воєнного стану на території України, що неабияк вплинуло на авіаційну галузь. У травні 2023 року SkyUp офіційно відкрила свою європейську дочірню авіакомпанію SkyUp MT, зареєстровану на Мальті, що дає можливість виконувати польоти в межах Європейського Союзу.

З метою оцінки ефективності діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» було проведено аналіз фінансово-економічних показників на основі звітності за 2021-2023 роки. У ході дослідження оцінювалися показники майнового стану, ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності

(платоспроможності). На основі аналізу було зроблено висновки, що 2022 рік став критичним для компанії через початок повномасштабної війни в Україні та припинення авіаційної діяльності. Це призвело до значного зниження доходів, різкого падіння рентабельності та ліквідності, а також зростання заборгованості. Основні фінансові показники показали серйозне погіршення порівняно з 2021 роком. 2023 рік відзначився поступовим відновленням, хоча компанія залишалася в складній ситуації.

4. Проведено аналіз ефективності керування персоналом підприємства та його вплив на ефективність господарської діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». Висновки щодо ефективності управління персоналом ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» демонструють, що правильна кадрова політика має вирішальне значення для стабільності та розвитку компанії. Впровадження стратегій, спрямованих на розвиток корпоративної культури, мотивацію працівників та їх професійне навчання, дозволило ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап» не лише зберегти свою позицію на ринку, але й забезпечити зростання операційних показників у складних умовах.

5. Детально розглянуто основні напрямки та заходи, що дозволять удосконалити систему дистанційного управління персоналом, забезпечити високу продуктивність і створити комфортне середовище для реалізації професійного потенціалу кожного працівника. Проаналізовано шляхи підвищення ефективності керування персоналом ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». Перш за все, для розробки заходів щодо підвищення ефективності керування персоналом SWOT-аналіз авіакомпанії, досліджено сильні та слабкі сторони керування персоналом на підприємстві. А також виявлено можливості та потенційні загрози і небезпеки для підприємства в сфері управління трудовими ресурсами. Запропоновано певні рекомендації щодо підвищення ефективності дистанційного керування персоналом ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». Надано рекомендації щодо впровадження інноваційної платформи SkyHub, яка є стратегічно важливим кроком для

підвищення ефективності управління персоналом авіакомпанії у дистанційному форматі.

6. Розроблено план із чіткими етапами, визначеними термінами, бюджетом і відповідальними, що забезпечують контрольований процес реалізації, що спрямований на досягнення ключових бізнес-цілей ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». Проаналізовано доцільність впровадження запропонованих заходів та корпоративної платформи SkyHub. Фінансово обґрунтовано, що очікуваний ROI у розмірі 45,83% свідчить про високу рентабельність проєкту. Загалом, впровадження SkyHub відкриває нові можливості для авіакомпанії SkyUp, дозволяючи зберігати лідерські позиції на ринку, оптимізувати витрати та створити більш гнучку й сучасну корпоративну культуру.

Отже, можна зробити висновок, що впровадження запропонованої корпоративної інноваційної платформи SkyHub є обґрунтованим стратегічним кроком для ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап», яке спрямоване не лише на оптимізацію процесів дистанційного управління персоналом, але й на досягнення більшої ефективності та гнучкості завдяки впровадженню сучасних цифрових рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення 15.09.2024).
2. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 15.09.2024).
3. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 15.09.2024).
4. Повітряний кодекс України : Кодекс України від 19.05.2011 № 3393-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17#Text> (дата звернення 15.09.2024).
5. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
6. Бондар О.С., Трофимчук М.І. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів. *Агросвіт*. 2021. №16. С. 34-44.
7. Галаз Л.В., Мандриш О.О. Особливості корпоративного менеджменту в умовах віддаленої роботи. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна, Серія юридична*. 2021. №28. С. 16-26.
8. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №. 9. С. 37-42.
9. Довгаль О.В. Інноваційне управління персоналом. *Електронне фахове наукове видання «Ефективна економіка»*. 2015. Вип. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227> (дата звернення 03.06.2024).

10. Жам О.Ю. Оцінка ефективності управління персоналом авіакомпаній. *Проблеми інформатизації та управління : зб. наук. праць*. Київ : НАУ, Укравіатранс, 2012. Вип. 35. С. 53-56.
11. Кіт А.В. Особливості діяльності віртуальних підприємств у сфері міжнародного бізнесу. *Студентський вісник НУВГП*. 2017. Вип. 1(7). С. 72-74.
12. Ковшова І.О., Ілько Л.М. Організація дистанційного менеджменту на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2. С. 21-27.
13. Кривошеєва В.В., Васюренко Л.В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 1. С. 93-100.
14. Морозова М.Е. Управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації. *Вісник післядипломної освіти*. 2016. Вип. 16 (29). С. 94-105.
15. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41.
16. Новаківський І.І., Злидник Ю.О. Розвиток дистанційного менеджменту як ключова умова успіху для сучасних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск № 43, 2020, С. 223-228.
17. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.
18. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4, № 2. С. 88-93.
19. Рудь Н.Т., Мохнар М. Віртуальні підприємства: сутність та доцільність використання в інноваційній діяльності. *Економічний форум*. 2016. № 4. С. 197-207.

20. Свічкарьова Я.В. Дистанційна робота як одна із форм атипової зайнятості. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2013. № 1(39). С. 129-134.
21. Церковна О.В., Карелова К.С. Вплив цифровізації на розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Вип. 19.2. (45). С. 328-339.
22. Чайковська М.П. Концептуально-методологічні засади управління маркетинговими ІТ-проектами в умовах цифрових трансформацій : монографія. Одеса : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 370 с.
23. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105.
24. «Стереотип ЄС: якщо ти з України, то маєш коштувати дешевше». CEO SkyUp Дмитро Сероухов про роботу під час війни, власну європейську авіакомпанію та плани щодо США. *Forbes Ukraine*. 13 березня 2023 р. URL: <https://forbes.ua/company/stereotip-es-yakshcho-ti-z-ukraini-to-maesh-koshtuvati-deshevshe-seo-skyup-dmitro-seroukhov-pro-robotu-pid-chas-viyni-vlasnu-evropeysku-aviakompaniyu-i-plani-shchodo-ssha-10032023-12189> (дата звернення 22.09.2024).
25. АСМІ Лізинг: Оренда літаків з екіпажем. *SkyUp Airlines*. URL: <https://skyup.aero/uk/acmi> (дата звернення 22.09.2024).
26. HRO Today відзначили нагородою HR-керівника SkyUp на форумі в Афінах. *SkyUp Airlines*. 8 листопада 2022 р. URL: https://skyup.aero/uk/news/hro-today-vidznachili-nagorodoyu-hr-kerivnika-skyup-na-forumi-v-afinah_447 (дата звернення 20.10.2024).
27. One Year With U**: SkyUp Airlines* відзначає перший рік у повітрі. *SkyUp Airlines*. 21 травня 2019 р. URL: https://web.archive.org/web/20210519022319/https://skyup.aero/uk/news/one-year-with-u-skyup-airlines-vidznachaye-pershij-rik-u-povitri_52 (дата звернення 22.09.2024).

28. SkyUp – міжнародний бренд з українським корінням. *SkyUp Airlines* URL: <https://skyup.aero/uk/about> (дата звернення 22.09.2024).

29. SkyUp – нова українська авіакомпанія! *Lowcost Avia*. 12 грудня 2017 р. URL: <https://web.archive.org/web/20180102072755/http://lowcostavia.com.ua/skyup-nova-ukrainska-aviakompania/> (дата звернення 22.09.2024).

30. SkyUp Airlines – перша українська авіакомпанія з програмою емоційної підтримки екіпажу SkyUp Peer Support Programme. *SkyUp Airlines*. 30 серпня 2024 р. URL: https://skyup.aero/uk/news/skyup-airlines-first-ukrainian-airline-launch-emotional-support-program-crew-members-skyup-peer-support-programme_482 (дата звернення 20.10.2024).

31. SkyUp Airlines Announces Full-year Results for 2023. *Airways*. 29 січня 2024 р. URL: <https://www.airwaysmag.com/legacy-posts/skyup-full-year-results-2023> (дата звернення 20.10.2024).

32. SkyUp надасть Wizz Air в оренду літаки разом із командою. *Forbes Ukraine*. 12 квітня 2024 р. URL: <https://forbes.ua/news/skyup-nadast-wizz-air-v-orendu-litaki-razom-iz-komandoyu-12042024-20504> (дата звернення 22.09.2024).

33. SkyUp почав використовувати ще один літак. *The Village Україна*. 6 червня 2018 р. URL: <https://web.archive.org/web/20210615132312/https://www.the-village.com.ua/village/business/news/272685-skyup-pochav-vikoristovuvati-sche-odin-litak> (дата звернення 22.09.2024).

34. YouControl — це українська команда, яка створює сервіси для аналізу підприємств. URL: https://youcontrol.com.ua/about_us/ (дата звернення 20.10.2024).

35. Академія SkyUp. URL: <https://skyup.aero/uk/career#academy> (дата звернення 20.10.2024).

36. Блог YC.Market | Дослідження ринку та конкурентний аналіз. URL: <https://blog.youcontrol.market> (дата звернення 20.10.2024).

37. Віддалена робота в авіакомпанії: усе, що Вам потрібно знати. *Florida Flyers*. <https://www.flightschoolusa.com/uk/віддалена-робота-в-авіакомпанії-все%2C-що-вам-потрібно/> (дата звернення 03.06.2024).

38. Державна авіаційна служба України. URL: <https://avia.gov.ua> (дата звернення 22.09.2024).

39. Дослідження ринку праці України. *Європейська Бізнес Асоціація*. 23 травня 2022 р. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/> (дата звернення 03.06.2024).

40. Заклик SkyUp до міжнародної бізнес-спільноти: будемо корисні Україні разом. *SkyUp Airlines*. 22 березня 2022 р. URL: https://web.archive.org/web/20220322125907/https://skyup.aero/uk/news/zaklik-skyup-do-mizhnarodnoyi-biznes-spilnoti-budemo-korisni-ukrayini-razom_431 (дата звернення 22.09.2024).

41. Змінюємо стандарти стилю й комфорту: SkyUp презентував нову форму. *SkyUp Airlines*. 27 липня 2021 р. URL: https://skyup.aero/uk/news/zminuyemo-standarti-stilyu-j-komfortu-skyup-prezentuvav-novu-formu_349 (дата звернення 20.10.2024).

42. Квитки на український лоукостер можна буде придбати навесні. *Інформаційне агентство Українські Національні Новини (УНН)*. 14 грудня 2017 р. URL: <https://web.archive.org/web/20180419133329/http://www.unn.com.ua/uk/news/1704377-kvitki-na-ukrayinskiy-loukoster-mozhna-bude-pridbati-navesni> (дата звернення 15.09.2024).

43. Найкращі сервіси для управління проектами. *BestWebSoft Ukraine*. 13 квітня 2018 р. URL: <https://bestwebsoft.com.ua/best-project-management-software/> (дата звернення 15.09.2024).

44. Офіційний сайт авіакомпанії SkyUp. URL: <https://skyup.aero/uk/> (дата звернення 15.09.2024).

45. Працюємо і підтримуємо одне одного: як пройшов рік для SkyUp в умовах війни. *SkyUp Airlines*. 2 лютого 2023 р. URL: https://skyup.aero/uk/news/pracyuemo-i-pidtrimuemo-odne-odnogo-yak-proyshov-rik-dlya-skyup-v-umovah-viyni_453 (дата звернення 20.10.2024).

46. Українські залізні пташки: що сталося з пасажирськими авіаперевізниками під час війни. *YC.Market*. 20 лютого 2024 р. URL: <https://blog.youcontrol.market/ukrayinski-zalizni-ptashki-shcho-stalosia-z-pasazhirskimi-aviapierieviznikami-pid-chas-viini/> (дата звернення 20.10.2024).

47. Фінансова звітність ТОВ «Авіакомпанія Скай Ап». *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/41403314/finances?current_year=2023#google_vignette (дата звернення 15.09.2024).

48. Bloom N., Liang J., Roberts J., & Ying Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w18871/w18871.pdf (дата звернення 03.06.2024).

49. Jack M. Nilles. *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*. Wiley, New York. 1998.

50. Malone T. W., & Laubacher R. J. (1998). The Dawn of the E-Lance Economy. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1998/09/the-dawn-of-the-e-lance-economy> (дата звернення 03.06.2024).

51. Managing remote workers // Federation University. 2020. URL: https://federation.edu.au/__data/assets/pdf_file/0009/485037/Managing-remote-workers-manager-toolkit.pdf (дата звернення 03.06.2024).

52. Olson G. M., & Olson J. S. (2000). Distance matters. *Human-Computer Interaction*, 15(2-3), 139-178. URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327051HCI1523_4 (дата звернення 03.06.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ І ТЕХНОЛОГІЙ
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
РАДІОЕЛЕКТРОНІКИ
Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АКАДЕМІКА ЮРІЯ БУГАЯ»
Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування**



**МАТЕРІАЛИ
V МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
В УМОВАХ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ
НАЦІОНАЛЬНИЙ БЕЗПЕЦІ»**

*В рамках реалізації проекту
Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам» WARN
610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-CBHE-JP*

17 жовтня 2024 року

КИЇВ – 2024



Тарасюк Михайло	
Інструменти стратегічного менеджменту в умовах гібридних загроз: адаптація організаційних структур.....	132
Петров Вадим, Навроцький Ярослав, Мигаль Володимир	
Методологія укладання і структура бізнес-плану.....	135
Мірошниченко Інга, Балацька Єлизавета	
Організація гібридної моделі роботи персоналу в умовах дії воєнного стану.....	138
Сагачко Юлія, Кускова Світлана, Леонідов Євген	
Роль керівника в умовах адаптації підприємства.....	140
Третініченко Микола, Ложачевська Олена	
Детермінанти впливу на якість транспортних послуг.....	143
Карпенко Оксана, Шевцов Олег	
Сучасні тренди в управлінні людськими ресурсами.....	145
Литвишко Лілія, Макаров Артем	
Роль бізнес-інтуїції в розвитку підприємства.....	148
Грідін Олександр, Гурнова Олена	
Особливості формування мотиваційного механізму підприємства в сучасних реаліях.....	151
Товма Вікторія, Компанець Катерина	
Автоматизовані системи управління готелем.....	154
Харчук Олена, Колотвін Роман	
Модернізація та адаптація управління логістичними процесами в умовах дефіциту персоналу.....	157
Овчарик Станіслав, Пахота Наталія	
Роль корпоративної культури в маркетинговій політиці підприємства.....	160
Євченко Вероніка	
Вплив особистісних якостей керівника на ефективність управлінської діяльності.....	164
Третяк Денис, Пахота Наталія	
Управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища.....	166
Сагачко Юлія, Ільченко Аріна	
Стратегічне управління підприємствами в умовах гібридних конфліктів....	168



ОРГАНІЗАЦІЯ ГІБРИДНОЇ МОДЕЛІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

Мірошниченко Інга,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності,
Льотна академія НАУ, м. Кропивницький, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8193-5403>

Балацька Єлизавета,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Льотна академія НАУ, м. Кропивницький, Україна

Запроваджений воєнний стан в Україні докорінно змінив всі сфери життя, включаючи ринок праці та підходи до управління персоналом. Підприємства вимушені адаптуватися до нових реалій, що включають як фізичну загрозу для працівників, так і економічну нестабільність. У цій ситуації виникає необхідність у пошуку гнучких та ефективних моделей організації праці, які дозволять не лише зберегти робочі місця, але й підтримувати продуктивність підприємств. Одним із рішень, яке набуло популярності під час війни, є гібридна модель роботи, яка поєднує елементи віддаленої роботи та роботи в офісі підприємства.

Гібридна модель роботи дає змогу працівникам розподіляти свій час між корпоративною штаб-квартирою, домом і місцем поблизу дому. Співробітники можуть іноді працювати з дому, а в інших випадках приходити в офіс [1].

Організація гібридної моделі роботи персоналу в умовах дії воєнного стану є складним, але необхідним завданням для підтримки діяльності підприємств та забезпечення безпеки працівників. Така модель поєднує віддалену роботу та роботу на місці, дозволяючи підприємствам адаптуватися до нестабільних умов.

Гібридна організація робочого місця поєднує елементи традиційних організаційних структур з більш сучасними підходами, такими як віддалена робота і гнучкий графік роботи. Такий тип організації роботи працівників підприємств дозволяє мати більшу автономію та свободу персоналу. Гібридна модель має більше шансів на успіх, якщо особлива увага приділяється співпраці та комунікації між структурними підрозділами підприємства, а також якщо підхід до організації праці є гнучким та сприйнятливим до змін. Крім того, гібридна організація роботи повинна надавати співробітникам необхідні ресурси та підтримку, щоб вони могли ефективно працювати. Вчиняючи таким чином, підприємства можуть забезпечити успішність та ефективність своєї гібридної моделі праці та підприємства в цілому [2].

Застосування гібридної моделі роботи персоналу дозволяє вітчизняним підприємствам підлаштовуватися під динамічні зміни, які відбуваються на території країни. Працівники отримують можливість вибору безпечнішого



місця для виконання своїх обов'язків, зберігаючи водночас зв'язок із підприємством. В умовах постійної загрози для життя та непередбачуваних обставин, гібридна модель організації праці сприяє забезпеченню безперервності бізнесу та мінімізації ризиків для працівників [3].

У контексті гібридної роботи існує кілька типів моделей, які поєднують елементи віддаленої та офісної роботи. Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, і вибір залежить від специфіки підприємства, його культури, а також зовнішніх умов, таких як війна або економічні обмеження. Гібридні моделі організації праці дозволяють адаптувати робочі процеси до мінливих умов, зберігаючи ефективність і безпеку працівників.

В умовах війни в Україні гібридна модель роботи стає важливим інструментом адаптації підприємств до нових викликів. Вона дозволяє забезпечити безперервність робочих процесів, захист працівників та гнучкість у виборі формату роботи. Разом із цим, гібридна модель створює низку викликів для управління персоналом, зокрема у сфері контролю продуктивності, збереження командного духу та організації ефективної комунікації між працівниками.

Вивчення переваг і недоліків гібридної моделі роботи дозволяє зрозуміти, як підприємства можуть максимально використовувати її потенціал в умовах кризи, зберігаючи при цьому стабільність та ефективність своєї діяльності. З огляду на це, сучасні керівники повинні розробляти нові підходи до управління командами, впроваджувати цифрові інструменти та звертати увагу на емоційний стан своїх працівників, щоб адаптуватися до мінливих умов сучасної війни.

Таким чином, організація гібридної моделі роботи під час дії воєнного стану вимагає комплексного підходу, орієнтованого на безпеку, гнучкість та підтримку працівників. Це дозволяє підприємству продовжувати функціонувати навіть у надзвичайних умовах, забезпечуючи стабільність і захист своїм співробітникам.

Список використаних джерел:

1. Hybrid shift builds momentum as economic recovery begins. *International Workplace Group*. 02 September 2021. URL: <https://work.iwgplc.com/MediaCentre/Article/hybrid-shift-builds-momentum-as-economic-recovery-begins> (дата звернення: 11.09.2024).
2. Що таке гібридна робота та як її організовувати. Сайт міжнародної компанії HURMA. 23 липня 2024. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/hybrid-workplace-organization> (дата звернення 11.09.2024).
3. Лизак М., Материнська О., Гринів Л. Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі та дистанційного управління. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (8 (08), 2023. С. 29-36. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/222/208> (дата звернення: 11.09.2024).

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

***І ВСЕУКРАЇНСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ***

**«Актуальні проблеми науки та інноваційного розвитку в
авіаційній галузі України»,
присвячена Дню науки в Україні.**

15 травня 2024 року.

Кропивницький, 2024.

**БІЗНЕС-ПЛАН, ЯКІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У СФЕРІ АВІАЦІЙНОГО
ТРАНСПОРТУ 125**

Столярчук Н.В., ст. викладач, **Сиротченко В.О.**, здобувач вищої освіти,
Льотна академія Національного авіаційного університету
**СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕРСОНАЛОМ
АВІАКОМПАНІЙ ТА СТРАТЕГІЇ ЇХ ВИРІШЕННЯ 127**

Балацька Є., магістр, Льотна академія Національного авіаційного університету
**ОСОБЛИВОСТІ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 130**

ШНУР А. магістр, Льотна академія Національного авіаційного університету
**ЕТАПИ ОНБОРДІНГУ (АДАПТАЦІЇ) НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ
132**

Сіянюк О. А., здобувач вищої освіти, Льотна академія Національного авіаційного
університету
**ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИЦІ
ПІДПРИЄМСТВА 134**

**Секція 6. Сучасний стан та перспективи розвитку системи аеронавігаційного
обслуговування**

Буцик І.М., кандидат пед. наук, Державне підприємство обслуговування повітряного
руху України м. Бориспіль, Україна.
**ОСОБЛИВОСТІ ПРОГНОЗОВАНОГО ПІДХОДУ ДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ НЕБЕЗПЕЧНИХ
ФАКТОРІВ ТА ПОМИЛОК ПРИ УПРАВЛІННІ
ПОВІТРЯНИМ РУХОМ 137**

Кушнірова Н.І., кандидат тех. наук, доцент, **Гончаренко А.В.**, аспірантка, Льотна
академія Національного авіаційного університету
**АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЕКІПАЖІВ ПОВІТРЯНОГО СУДНА З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕОРІЇ
ЕКСТРЕМАЛЬНИХ ЗНАЧЕНЬ 140**

Бєлий С.В., аспірант, **Калашник, Г.А.**, доктор геол. наук, професор, Льотна академія
Національного авіаційного університету.
**МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОХИБОК ВІМІРЮВАЛЬНИХ СИСТЕМ ЛІТАЛЬНИХ
АПАРАТІВ У НАВІГАЦІЙНИХ КОМПЛЕКСАХ ТА
ПЕРСПЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ 142**

Воробьов В.С., курсант, **Калашник, Г.А.**, доктор геол. наук, професор,
Льотна академія Національного авіаційного університету.
**ВИКОРИСТАННЯ БІЛА ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ МОНІТОРИНГУ
ТА ГАСІННЯ ПОЖЕЖ В СКЛАДНИХ УМОВАХ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА
ОСНОВНІ СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ 144**

Гасленко А.С., курсантка, **Пальоний А.С.**, кандидат тех. наук, Льотна академія
Національного авіаційного університету
ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ

українських авіакомпаній. Однак для успішного впровадження таких інновацій необхідно забезпечити високу якість навчальних програм, а також належну технічну підтримку та доступ до необхідного обладнання та програмного забезпечення.

Українські авіакомпанії можуть використовувати досвід та практики з використання цифрових технологій у навчанні, які успішно застосовуються в країнах Європи та Північної Америки, для вдосконалення своїх систем набору та підготовки персоналу, що дозволить підвищити ефективність та конкурентоспроможність української авіаційної галузі.

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що авіаційна галузь стикається з численними викликами в забезпеченні персоналом.

Серед основних проблем можна виділити дефіцит кваліфікованого персоналу, нестабільність на ринку праці, високу конкуренцію за фахівців, а також необхідність адаптації до швидкого темпу технологічного розвитку.

Авіакомпанії зараз успішно використовують такі існуючі стратегії як, гнучкі форми зайнятості, системи мотивації та навчання для забезпечення потреб у кваліфікованому персоналі. Однак вони не завжди ефективні в умовах швидкої зміни ринкових умов та технологій.

У такій ситуації є потреба розвивати нові підходи до набору та утримання персоналу, активно використовувати цифрові технології у процесах навчання та розвитку, а також залучати державну підтримку для створення стабільного ринку праці в авіаційній галузі. В цілому, успішне вирішення проблем забезпечення персоналом в авіакомпаніях залежить від комплексного підходу, спрямованого на адаптацію до змін, використання інноваційних практик та співпрацю всіх зацікавлених сторін.

Список літератури.

1. Transportation Statistics Annual Report. *Department of Transportation Washington, DC: U.S. Government Publishing Office*, 2022.
2. Global Pilot Supply and Demand Outlook. *International Federation of Air Line Pilots' Associations (IFALPA)*, 2023.
3. Cadet Pilot Training Program. *Singapore Airlines*, 2023
4. Flight Training. *Emirates*, 2022
5. Cooperation with Universities and Research Institutes. *Lufthansa Group*, 2023 :

УДК 005.95

ОСОБЛИВОСТІ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Балацька Єлизавета

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 073 «Менеджмент»,*

*Льотна академія Національного авіаційного університету,
м. Кропивницький*

Вступ. Воєнні дії завжди вносять свої корективи в усі сфери життя, і управління персоналом не є винятком. Сьогодні, в умовах воєнного стану створюють надзвичайні виклики для підприємств, які змушені адаптуватися до нових реалій. Система управління персоналом піддається випробуванням, вимагаючи від управлінців нових навичок та стратегій. У таких умовах, ефективне управління вимагає нових підходів, а дистанційне керування персоналом виявляється одним з найбільш відповідних та безпечних методів.

Дистанційне управління персоналом в умовах війни вимагає не лише технологічної підготовки, але й нового ставлення до організаційних процесів. Це означає розробку нових стратегій комунікації, планування та контроль робочих процесів, а також забезпечення безпеки працівників. Застосування різноманітних онлайн-інструментів та розробка ефективних систем контролю стають ключовими складовими успішного управління в умовах війни.

Метою обговорення є дослідження ролі управління персоналом та обґрунтування доцільності дистанційних методів управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні.

Результати обговорення. Нові реалії життя в умовах війни впливають на всі аспекти діяльності. Перед суб'єктами господарювання постало, зокрема, питання, як вести виробничу діяльність в умовах війни. Управління персоналом є сферою діяльності, що забезпечує адаптацію діяльності підприємства до нових умов. Саме від фахівців управління персоналом залежатиме, наскільки ефективно працюватиме підприємство в нових умовах господарювання.

Військова агресія РФ проти України вплинула на систему управління персоналом. Воєнний стан і різноманітні тенденції руху населення наклали свій відбиток на систему управління персоналом.

Перед управлінським персоналом постали виклики, для вирішення яких потрібне застосування різних підходів і ухвалення складних рішень. Функціонування персоналу в умовах війни характеризується такими особливостями:

- зміни трудового законодавства;
- масова міграція населення;
- внутрішнє переміщення населення;
- евакуація підприємств;
- мобілізація населення;
- логістичний колапс;
- недоступність енергоресурсів;
- ліквідація ринків товарів і послуг.

Тож, ефективним та безпечним методом управління в даних умовах є дистанційне керування. Дистанційне управління працівниками вимагає нових навичок й оновленого ставлення керівника до своїх функцій та передбачає виконання певного ряду умов, таких як:

- делегування частки власних повноважень працівнику, здатному виконати конкретну роботу;
- розробка конкретних, вимірюваних, реалістичних цілей для кожного працівника на визначений період;
- наявність різних каналів комунікації в достатній кількості для забезпечення постійного зв'язку із віддаленими працівниками;
- постановка щоденних /щотижневих /щомісячних завдань в залежності від масштабу виконуваної роботи, та контроль їх виконання;
- оцінка результативності діяльності працівників та доведення результатів до колективу [3].

Дистанційне управління персоналом в умовах воєнного стану може бути викликано необхідністю роботи з віддаленими командами, які знаходяться в різних локаціях, а також може бути необхідним для забезпечення безпеки співробітників під час війни [4].

Існує безліч дистанційних способів управління персоналом в умовах воєнного стану, зокрема:

- використання онлайн-комунікаційних інструментів: таких як електронна пошта, чат-боти, відеоконференції та інші онлайн-інструменти, щоб забезпечити зв'язок з персоналом, обмінюватися інформацією та вести віддалену роботу;

- використання хмарних сервісів та інструментів: для забезпечення безпечного доступу до даних та документів, що дозволяє працювати віддалено із будь-якої точки світу;

- віддалена організація робочих процесів: використання онлайн-інструментів для планування та організації робочих процесів, встановлення термінів та контролю виконання завдань, дистанційного керування проектами та інші рішення, які можуть бути реалізовані віддалено;

- використання онлайн-навчання: для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яке може бути проведено віддалено за допомогою спеціальних платформ;

- розробка механізмів контролю та звітності: для відстеження роботи персоналу віддалено та забезпечення взаємодії між управлінням та співробітниками.

Висновки. Таким чином, повномасштабне вторгнення РФ несподівано вплинуло на усі сфери життя, але працівники компаній, як завжди, поступово адаптуються та починають перетворювати негативні, на перший погляд зміни на корисні, які тільки вдосконалюють та покращують бізнес-процеси. Управління персоналом в свою чергу, є гарним прикладом такої гнучкості.

Управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості має низку особливостей. Віддалена робота підвищує мобільність робочої сили, проте все ще потребує додаткового навчання персоналу. Грамотне управління людськими ресурсами ставить за мету підвищити результативність праці працівників підприємства. Для ефективної організації праці дистанційних працівників керівництво компанії повинне дещо скорегувати систему управління та регулювати такі аспекти управління персоналом, як планування дистанційної зайнятості, організація та контроль праці, режим робочого часу, система мотивації та стимулювання праці, координація діяльності працівників, підтримка організаційної культури, кадрова безпека.

Список літератури

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
2. Дашко І.М., Крилов Д.В., Серова В.Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). 121-128.
3. Кривошесва В.В., Васюренко Л.В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 1. С. 93-100 с.
4. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія: І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.

ДОДАТОК Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	411.00	321 729.00
первісна вартість	1001	636.00	328 499.00
накопичена амортизація	1002	225.00	6 770.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 455.00	11 202.00
Основні засоби	1010	70 678.00	67 411.00
первісна вартість	1011	91 608.00	103 684.00
знос	1012	20 930.00	36 273.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	11 000.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	602.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	76 544.00	411 944.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	170 635.00	214 391.00
Виробничі запаси	1101	170 635.00	214 389.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	2.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Продовження додатку Б

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

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	317 456.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-526.00	19 894.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	474.00	338 350.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			

Продовження додатку Б

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	699.00	1 112.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	699.00	1 112.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	113 098.00	54 556.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	15 127.00	
товари, роботи, послуги	1615	532 576.00	295 160.00
розрахунками з бюджетом	1620	27 009.00	5 467.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	1 333.00
розрахунками зі страхування	1625	3 027.00	3 974.00
розрахунками з оплати праці	1630	6 281.00	17 439.00
за одержаними авансами	1635	360 638.00	350 350.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	21 990.00	56 420.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	245 500.00	447 884.00
Усього за розділом III	1695	1 325 246.00	1 231 250.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 326 419.00	1 570 712.00

ДОДАТОК В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 р.

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	7 695 036.00	4 054 983.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 943 869.00	4 050 993.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	
Валовий: прибуток	2090	3 990.00	
збиток	2095	248 833.00	
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	620 427.00	404 584.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	
Адміністративні витрати	2130	194 684.00	158 018.00
Витрати на збут	2150	55 347.00	15 769.00
Інші операційні витрати	2180	89 061.00	284 213.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	

Продовження додатку В

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	32 502.00	
збиток	2195	49 426.00	
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	
Інші фінансові доходи	2220	4 047.00	3 115.00
Інші доходи	2240	3.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	
Фінансові витрати	2250	11 080.00	13 803.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	
Інші витрати	2270	685.00	680.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	24 787.00	
збиток	2295	60 794.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 367.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	20 420.00	
збиток	2355	60 794.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	317 456.00	61 122.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	
Інший сукупний дохід	2445	0.00	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	317 456.00	61 122.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	317 456.00	61 122.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	337 876.00	328.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 539 936.00	463 022.00
Витрати на оплату праці	2505	322 108.00	217 118.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	58 379.00	39 366.00
Амортизація	2515	16 461.00	15 344.00
Інші операційні витрати	2520	5 362 208.00	3 774 143.00
Разом	2550	8 299 092.00	4 508 993.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	

ДОДАТОК Г

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	321 729.00	286 276.00
первісна вартість	1001	328 499.00	329 323.00
накопичена амортизація	1002	6 770.00	43 047.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 202.00	3 448.00
Основні засоби	1010	67 411.00	95 764.00
первісна вартість	1011	103 684.00	149 256.00
знос	1012	36 273.00	53 492.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11 000.00	23 000.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	602.00	124 403.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	411 944.00	532 891.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	214 391.00	243 137.00
Виробничі запаси	1101	214 389.00	243 022.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	2.00	115.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Продовження додатку Г

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

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	260 181.00	266 055.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 894.00	-576 822.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	281 075.00	-309 767.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			

Продовження додатку Г

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	57 275.00	51 401.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 112.00	328.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	58 387.00	51 729.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	54 556.00	189 622.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	822.00
товари, роботи, послуги	1615	295 160.00	720 191.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 467.00	3 594.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 333.00	
розрахунками зі страхування	1625	3 974.00	1 432.00
розрахунками з оплати праці	1630	17 439.00	15 367.00
за одержаними авансами	1635	350 350.00	1 129 616.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	56 420.00	69 698.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	447 884.00	589 733.00
Усього за розділом III	1695	1 231 250.00	2 720 075.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 570 712.00	2 462 037.00

ДОДАТОК Д

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 р.

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

Продовження додатку Д

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

Сукупний дохід

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

Елементи операційних витрат

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

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	

ДОДАТОК Е

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	286 276.00	256 626.00
первісна вартість	1001	329 323.00	338 187.00
накопичена амортизація	1002	43 047.00	81 561.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 448.00	5 495.00
Основні засоби	1010	95 764.00	89 293.00
первісна вартість	1011	149 256.00	156 416.00
знос	1012	53 492.00	67 123.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	23 000.00	23 000.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	9 778.00
Відстрочені податкові активи	1045	124 403.00	98 102.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	532 891.00	482 294.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	243 137.00	331 176.00
Виробничі запаси	1101	243 022.00	331 090.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	115.00	86.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Продовження додатку Е

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

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	266 055.00	271 929.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-576 822.00	-271 703.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-309 767.00	1 226.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	51 401.00	45 526.00

Продовження додатку Е

Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	328.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	51 729.00	45 526.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	189 622.00	97 235.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	822.00	363.00
товари, роботи, послуги	1615	720 191.00	874 654.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 594.00	10 297.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	471.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 432.00	9 360.00
розрахунками з оплати праці	1630	15 367.00	40 501.00
за одержаними авансами	1635	1 129 616.00	1 861 818.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	69 698.00	110 104.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	589 733.00	636 163.00
Усього за розділом III	1695	2 720 075.00	3 640 495.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 462 037.00	3 687 247.00

ДОДАТОК Ж

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 р.

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

Продовження додатку Ж

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

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього 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	-5 874.00	51 401.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	5 874.00	-51 401.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	310 993.00	-648 117.00

Елементи операційних витрат

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

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	