

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

Кваліфікаційна робота

на тему: «Напрями підвищення ефективності управління людськими
ресурсами в умовах невизначеності»
(на базі матеріалів ДП МА «Бориспіль»)

здобувач вищої освіти 2 курсу
другого (магістерського) рівня
491м групи
денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
авіаційних перевезень»
Рушкіна Вікторія Євгенівна

(підпис ЗВО)

(підпис наукового керівника)

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Баранов Віталій Вячеславович

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

Здобувач вищої освіти

В. Є. Рушкіна

(підпис ЗВО)

Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	8
1.1 Теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти управління людськими ресурсами підприємства	8
1.2 Особливості оцінки ефективності управління трудовими ресурсами в авіаційній галузі	19
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДП МА «БОРИСПІЛЬ»	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	29
2.2 Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами підприємства	41
Висновки до Розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДП МА «БОРИСПІЛЬ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	51
3.1 Шляхи вдосконалення роботи з управління людськими ресурсами підприємства	51
3.2 Програма реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами підприємства в умовах невизначеності	59
Висновки до Розділу 3	68
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними глобальними викликами, які суттєво впливають на функціонування підприємств і організацій. Економічні та соціальні процеси, спричинені такими факторами, як політична нестабільність, війна, зміни у світовій економіці та швидкий технологічний розвиток, вимагають гнучких й адаптивних підходів до управління персоналом. В умовах невизначеності компанії стикаються з потребою швидкого реагування на зміни, оптимізації своїх ресурсів та підтримки стабільності бізнесу. Людські ресурси є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

В таких умовах ефективне управління людськими ресурсами передбачає створення умов, за яких працівники можуть реалізовувати свій потенціал, бути гнучкими та продуктивними навіть у нестабільному середовищі. Важливість дослідження обумовлена необхідністю залучати, утримувати та мотивувати персонал, особливо ключових співробітників, які відіграють вирішальну роль у підтримці і розвитку бізнесу. Водночас, організації мають зосереджуватися на впровадженні нематеріальних стимулів, таких як професійний розвиток, навчання та підвищення кваліфікації, що дозволяють покращити залученість і підвищити продуктивність, навіть за умов обмежених фінансових ресурсів.

Невизначеність також вимагає впровадження антикризових стратегій, які забезпечують адаптивність та стійкість підприємства. Це передбачає розробку планів на випадок різних кризових ситуацій, оптимізацію використання наявних ресурсів та підтримку психологічного комфорту працівників. Гнучкість в управлінні, можливість швидко змінювати процеси та структуру робочого дня, а також створення системи підтримки інноваційних ідей серед персоналу сприяють ефективному функціонуванню компанії у складних умовах.

Отже, розробка та впровадження напрямів удосконалення управління людськими ресурсами дозволяє підвищити загальну ефективність підприємства, покращити його здатність адаптуватися до зовнішніх змін і забезпечити стабільний розвиток. В умовах постійної невизначеності стає критично важливим забезпечення гармонійної роботи всіх структурних підрозділів і підтримка високого рівня продуктивності працівників.

Наукова розробленість проблеми. Значна кількість і вітчизняних, і зарубіжних науковців дослідили питання управління людськими ресурсами підприємства. Такі науковці, як Баценко Л.М., Андріяш М.Ю. [1], Борщ В. І., Белякова В.В. [3], Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. [12], Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. [14], Громко Л.С. [16], Гуменюк А.В. [17], Дашко І.М. [19] та ін., розкрили теоретичні аспекти цієї проблеми та сформулювали теоретичні основи для подальшого дослідження. Практичні аспекти управління людськими ресурсами підприємства розглянули такі дослідники, як Ващенко С., Губенко В. [5], Вовк О.М., Мацаєнко Ю.О. [8], Вовк О.М., Панчошна Т.М. [9], Гаража О.П., Шевчук О.Д., Кулик Л.С. [13], Демидова М.М. [20], Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. [22] та ін. Проте необхідні подальші дослідження, оскільки сучасні виклики продовжують змінювати підходи до управління людськими ресурсами. Постійні зміни в економічному середовищі, нові технологічні тренди, зростання вимог до адаптивності та гнучкості ставлять перед компаніями нові завдання, які вимагають оновлення існуючих моделей управління. Крім того, сучасний ринок праці характеризується новими потребами співробітників, зокрема, підвищеною увагою до балансу між роботою та особистим життям, гнучкими умовами праці та можливостями для постійного професійного розвитку. Ці аспекти потребують подальшого вивчення, щоб забезпечити більш комплексний підхід до ефективного використання людських ресурсів в умовах нестабільності та непередбачуваних змін. Важливість таких досліджень також зростає у зв'язку

з необхідністю розробки стратегій, які дозволяють підприємствам не лише виживати, але й процвітати у складних і нестабільних умовах.

Мета дослідження – розроблення напрямів підвищення ефективності управління людськими ресурсами українських підприємств авіаційної галузі в умовах невизначеності.

Цю мету було досягнуто шляхом виконання наступних **завдань дослідження**:

- 1) розкрити теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти управління людськими ресурсами підприємства;
- 2) виокремити особливості оцінки ефективності управління трудовими ресурсами в авіаційній галузі;
- 3) надати організаційно-економічну характеристику діяльності ДП «МА «Бориспіль» та провести аналіз його фінансово-господарської діяльності;
- 4) оцінити ефективність управління трудовими ресурсами підприємства;
- 5) запропонувати шляхи вдосконалення роботи з управління людськими ресурсами підприємства;
- 6) розробити програму реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами підприємства в умовах невизначеності й обґрунтувати її ефективність.

Об'єкт кваліфікаційної роботи – ДП «МА «Бориспіль» – найбільший аеропорт України, що та відіграє ключову роль у забезпеченні авіасполучення країни із зовнішнім світом. Аеропорт виступає важливим логістичним хабом, забезпечуючи значну частину міжнародних авіап перевезень пасажирів і вантажів. Юридична адреса компанії: Київська обл., Бориспільський р-н, с. Гора, вул. Бориспіль-7.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та практичні засади управління людськими ресурсами підприємства в умовах невизначеності.

Методи дослідження. У процесі дослідження управління людськими ресурсами підприємства в умовах невизначеності використовувалися різні теоретичні, аналітичні та абстрактно-логічні методи. Аналіз наукової та ділової літератури допоміг вивчити наявні підходи до управління людськими ресурсами в умовах невизначеності, а також основні концепції та теоретичні засади, що були використані для формування основ знань і концептуальних рамок дослідження. Аналітичні методи застосовувалися для оцінки фінансового стану підприємства та аналізу ефективності управління людськими ресурсами ДП «МА «Бориспіль» у складних умовах. Використання абстрактно-логічних методів дозволило розглянути підприємство як комплексну систему взаємопов'язаних елементів, що дало змогу глибше зрозуміти вплив різних факторів на ефективність управління персоналом в умовах нестабільності.

Теоретична й методологічна основа дослідження – підручники, навчальні посібники, монографії, наукові статті й Інтернет-джерела.

Інформаційна база наукового дослідження – офіційні дані ДП «МА «Бориспіль», фінансова звітність підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в наступному:

- виокремлено особливості управління людськими ресурсами підприємств авіаційної галузі;
- розроблено та обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління людськими ресурсами ДП «МА «Бориспіль» в умовах невизначеності (військової агресії РФ проти України).

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні напрямів підвищення ефективності діяльності українських аеропортів за рахунок удосконалення управління їх трудовими ресурсами в умовах невизначеності.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

Структура, зміст та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, 6-ти параграфів, загальних висновків, списку використаних джерел (50 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи – 101 аркуш друкованого тексту, у т.ч. – 73 аркуші основного тексту, 6 сторінок списку використаних джерел і 21 сторінка додатків. Кваліфікаційна робота містить 18 таблиць, 6 рисунків, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1 Теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти управління людськими ресурсами підприємства

У сучасному світі, де технології та автоматизація відіграють значну роль, людські ресурси залишаються незамінними завдяки своїй здатності до критичного мислення, креативності та вирішення складних завдань. Важливою також є їх здатність до співпраці та комунікації, що дозволяє створювати ефективні команди, керувати змінами та будувати стійкі стосунки як всередині підприємства, так і з його партнерами. Тому управління людськими ресурсами спрямоване на максимальне використання потенціалу співробітників, їх розвиток та мотивацію для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Людські ресурси – це сукупність знань, навичок, досвіду, компетенцій, мотивацій та інших характеристик, які людина використовує для виконання роботи на підприємстві. Вони відіграють ключову роль як один із виробничих факторів, адже саме від якості та ефективності використання людських ресурсів залежить успішність діяльності підприємства. Слушною є думка Баценко Л.М. та Андріяш М.Ю., що «ефективне управління людськими ресурсами у сучасних організаціях є визначальним елементом успіху та стійкої конкурентоспроможності» [1, с. 95]. Значення людських ресурсів полягає у забезпеченні виробничих процесів кваліфікованим персоналом, що здатен створювати продукцію або надавати послуги високої якості. Це також стосується креативного підходу до вирішення завдань, здатності адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати інновації та оптимізувати бізнес-процеси.

Вдосконалення людських ресурсів через професійний розвиток, мотивацію та організацію ефективної взаємодії працівників сприяє

підвищенню продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємства та його стійкості в умовах динамічного ринкового середовища. Врахування людського фактора в управлінні дозволяє краще реалізувати стратегічні цілі, адаптуватися до викликів сучасного бізнесу та забезпечити стаке зростання компанії.

Теоретичні основи управління людськими ресурсами підприємства охоплюють сукупність наукових концепцій, моделей і підходів, які пояснюють принципи організації, планування та управління персоналом з метою забезпечення ефективного функціонування організації. Управління людськими ресурсами базується на міждисциплінарному підході, який включає елементи економіки, психології, соціології та менеджменту. Центральною ідеєю цього напрямку є розуміння того, що люди, як основний ресурс підприємства, потребують особливої уваги та комплексного підходу в управлінні, оскільки саме вони створюють додану вартість, впливають на інноваційність та розвиток підприємства. Ми підтримуємо думку Стемковської І.В., що «будь-які соціальні перетворення, що впливають на економічні процеси, пов'язані з людським фактором, тому в полі зору основний ресурс кожного підприємства – персонал» [42, с. 201].

Людські ресурси – це сукупність працівників підприємства, які володіють необхідними знаннями, навичками, досвідом та здібностями для виконання різних функцій і завдань. Вони є одним із найважливіших активів будь-якого підприємства, оскільки саме люди формують, розвивають і реалізують бізнес-ідеї, стратегії та процеси. Підтримуємо твердження Петринської В.В., що людські ресурси – це «соціально-економічна категорія, що відображає з якісної сторони саму людину (групу, колектив, націю) зі специфічним комплексом її явних здатностей (професійні, інтелектуальні, морально-етичні, соціально-культурні, організаційно-управлінські тощо) та потенційних можливостей, які вона має та може розвивати/удосконалювати як в рамках соціально-трудових відносин, так і процесів суспільної життєдіяльності загалом» [38, с. 73].

Наукові підходи до трактування сутності людських ресурсів ґрунтуються на різних дисциплінах, зокрема, економіці, соціології, психології та менеджменті, що дає змогу розглядати людські ресурси з різних ракурсів. Економічний підхід визначає людські ресурси як один із ключових активів підприємства, інвестиції в який здатні приносити прибуток через підвищення продуктивності праці. Соціологічний аспект зосереджується на ролі співробітників у соціальній структурі організації, їх взаємодії та впливі на корпоративну культуру. Психологічний підхід акцентує увагу на мотивації, потребах і поведінкових аспектах персоналу, що впливають на їхню ефективність і залученість. Управлінський підхід розглядає людські ресурси як ключовий фактор управління, що вимагає ефективної організації процесів відбору, навчання, мотивації та оцінки. Загалом усі ці підходи підкреслюють важливість комплексного розуміння людських ресурсів як активу, що визначає успішність і стійкість підприємства.

Проаналізувавши наукові підходи до трактування сутності людських ресурсів, було сформульоване власне визначення цієї категорії: людські ресурси – це сукупність працівників підприємства, які володіють знаннями, навичками, здібностями та досвідом, необхідними для досягнення його стратегічних і оперативних цілей, і є ключовим чинником, що впливає на ефективність, інноваційність і конкурентоспроможність підприємства.

Слушною є думка Плаксюк О., Горватової В. та Якушева О., що «основною метою всіх підприємств, і навіть цілих економік, є стійке зростання продуктивності відповідно до певних вимог (наприклад, екологічна спрямованість ведення бізнесу, повага до природного середовища) і створення конкурентної переваги, що може бути лише результатом системного, добре продуманого та відповідним чином скоригованого підходу до використання та розвитку [персоналу] компаній, який вони мають у своєму розпорядженні» [39, с. 161].

Людські ресурси необхідні підприємству для забезпечення його функціонування та досягнення цілей. Вони виконують широкий спектр

завдань – від виробничих процесів до стратегічного планування, управління фінансами, маркетингом та взаємодії з клієнтами. Без ефективної роботи працівників жодне підприємство не зможе досягти високого рівня продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності. Крім того, людські ресурси відповідають за впровадження інновацій та адаптацію підприємства до змін на ринку, оскільки саме співробітники генерують нові ідеї, розробляють продукти і послуги, а також удосконалюють внутрішні процеси.

Управління людськими ресурсами є одним із найважливіших аспектів сучасного менеджменту, спрямованим на забезпечення ефективного використання потенціалу працівників для досягнення стратегічних цілей організації. У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидких технологічних змін роль людського капіталу як головного джерела конкурентних переваг підприємства значно зростає. Управління людськими ресурсами охоплює широкий спектр процесів, починаючи від планування персоналу та підбору кадрів і завершуючи їх розвитком, мотивацією, оцінкою результативності та забезпеченням сприятливого середовища для самореалізації.

Основна мета цього управлінського напрямку полягає у створенні умов для максимального розкриття здібностей кожного співробітника, його залучення до процесу досягнення організаційних цілей та забезпечення ефективної комунікації та співпраці всередині колективу. Грамотно організоване управління людськими ресурсами дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів, посилити мотивацію та сприяти формуванню корпоративної культури, що відповідає цінностям та місії компанії [35, с. 33]. Таким чином, управління людськими ресурсами забезпечує гармонійний розвиток підприємства та сприяє його адаптації до змін зовнішнього середовища, створюючи основу для інновацій та стабільного економічного зростання.

Управління людськими ресурсами – це комплексний процес, що охоплює залучення, розвиток, утримання та мотивацію працівників, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Основна мета управління людськими ресурсами полягає в забезпеченні підприємства кваліфікованими фахівцями, здатними ефективно виконувати свої обов’язки, а також у створенні сприятливих умов для їхнього професійного розвитку і підвищення продуктивності праці.

Трактування сутності категорії «управління людськими ресурсами» різними науковцями проаналізоване у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування сутності категорії «управління людськими ресурсами»

№ з/п	Автор	Визначення
1	Армстронг М.	«стратегічний підхід в управлінні найціннішими активами компанії, а саме людьми, які колективно та окремо роблять свій внесок у досягненні організаційних цілей» [48, с. 122]
2	Ващенко С., Губенко В.	«планування, набір, оцінка, розвиток та відпуск персоналу» [5, с. 19]
3	Діденко О.Г., Мирошниченко А.І.	«стратегічний і комплексний підхід до управління найціннішим активом організації, а саме – персоналом, який індивідуально та колективно сприяє досягненню цілей організації»; «ряд дій, необхідних для створення продуктивних відносин. співпраця між працівниками організації» [23, с. 16]
4	Слейко І., Остапів Х.	«метод управління політикою зайнятості підприємства; ... одна конкретна форма із можливих методів управління кадрами» [28, с. 287]
5	Мігус І.	«модель перспективного управління підприємством шляхом узгодження стратегічних цілей розвитку з його можливостями та інтересами працівників» [34, с. 133]
6	Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В.	«діяльність з управління людьми, спрямована на досягнення цілей компанії, бізнесу шляхом використання праці, досвіду та талантів цих людей з урахуванням їхньої задоволеності роботою» [44]
7	Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М.	«охоплює функції керівника підприємства, які орієнтовані на виконання загальних цілей самого підприємства, базуючись за загальних принципах та методах менеджменту» [45]

Джерело: сформовано автором

Згідно проведеного дослідження зауважимо, що підходи науковців до трактування поняття «управління людськими ресурсами» відрізняються

залежно від акцентів, які ставлять дослідники на різні аспекти цього процесу, і різні школи та науковці висувають власні підходи до визначення та розуміння сутності управління людськими ресурсами:

1. Традиційний підхід трактує управління людськими ресурсами як сукупність адміністративних функцій, зокрема відбір, наймання, навчання та оцінювання персоналу. Науковці, що підтримують цей підхід, вважають, що управління персоналом має забезпечити стабільне виконання виробничих завдань шляхом оптимізації витрат на працівників і раціонального використання трудових ресурсів. У рамках цього підходу людські ресурси розглядаються переважно як витрати, які потрібно оптимізувати для підвищення ефективності підприємства. Основна увага приділяється чіткій структурі управління, формальним процедурам, дисципліні та дотриманню посадових інструкцій. Ключовими аспектами є управління персоналом через жорстке планування робочого часу, контроль виконання завдань, регламентацію трудових відносин і забезпечення відповідності стандартам праці [50].

Традиційний підхід орієнтований на досягнення короткострокових цілей, де важливу роль відіграє система винагороди, заснована на зовнішній мотивації, наприклад, через фінансове стимулювання або покарання за невиконання вимог. Розвиток працівників обмежується мінімально необхідним професійним навчанням, що забезпечує виконання поставлених завдань, але не обов'язково сприяє особистісному зростанню чи підвищенню творчого потенціалу. Управління орієнтується на стандартизацію процесів і мінімізацію ризиків, що підходить для організацій зі стабільним середовищем і відносно передбачуваними умовами діяльності. Проте з розвитком ринкової економіки та зростанням вимог до гнучкості і швидкості адаптації підприємств традиційний підхід часто критикується за недостатню увагу до людського капіталу як джерела інновацій та конкурентних переваг.

2. Поведінковий підхід (психологічний) фокусується на мотивації, потребах та поведінці працівників у процесі праці. Науковці, такі як А.

Маслоу і Ф. Герцберг, досліджували питання мотивації, підкреслюючи, що успіх організації залежить від задоволення потреб її співробітників. Вони акцентують увагу на важливості внутрішньої мотивації працівників і розвитку сприятливого робочого середовища.

Управління людськими ресурсами з погляду поведінкового підходу зосереджується на створенні умов для гармонійної взаємодії, розвитку командного духу та забезпеченні емоційного комфорту на робочому місці. Особлива увага приділяється індивідуальним характеристикам співробітників, їх задоволеності працею, потребам у визнанні й самореалізації. Керівники намагаються вмотивувати працівників через усвідомлення значущості виконуваної роботи, залучення до прийняття рішень, створення можливостей для професійного й особистісного розвитку. Успішна комунікація та гнучке управління – це основа цього підходу, адже вони допомагають враховувати як індивідуальні особливості, так і групові динамічні процеси. Завдяки поведінковому підходу організації можуть краще зрозуміти внутрішні механізми мотивації, що дозволяє підвищити продуктивність через вплив на позитивне ставлення до праці, покращення взаємодії в команді та посилення лояльності працівників до компанії [31, с. 362].

3. Системний підхід вивчає управління людськими ресурсами як частину загальної системи управління підприємством. Науковці, що дотримуються цього підходу, зокрема, П. Друкер, розглядають управління людськими ресурсами як інтегрований процес, що взаємодіє з іншими системами підприємства, такими як стратегічне планування, виробництво та фінанси. Управління людськими ресурсами розглядається як стратегічна функція, що має вирішальний вплив на досягнення загальних цілей підприємства. Цей підхід акцентує увагу на взаємозв'язках між функціями управління людськими ресурсами, такими як планування, підбір, розвиток, мотивація та оцінка працівників.

Ключовим аспектом системного підходу є стратегічна інтеграція людських ресурсів у загальну систему управління підприємством, що забезпечує досягнення довгострокових цілей і конкурентних переваг. Це означає, що рішення щодо управління персоналом приймаються з урахуванням загальної стратегії організації, а управлінські дії направляються на створення ефективної і гнучкої системи, здатної реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища [33, с. 155].

4. Контингентний підхід акцентує увагу на тому, що не існує універсальних рішень для управління людськими ресурсами, оскільки різні організації стикаються з унікальними умовами. Цей підхід вимагає адаптації методів управління людськими ресурсами залежно від зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як культура організації, ринок праці, законодавство тощо. Дослідники, зокрема, Д. Вудворд, підкреслюють необхідність гнучкого управління персоналом залежно від конкретних умов.

Контингентний підхід визнає, що успіх управлінських рішень залежить від різноманітних факторів, таких як організаційна культура, структура підприємства, технологічні особливості, ринкові умови, правове регулювання та специфіка робочої сили. Управління людськими ресурсами в рамках цього підходу вимагає гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни, адаптуючи практики управління відповідно до поточних викликів і можливостей. Наприклад, у стабільному середовищі ефективними є традиційні методи контролю та планування, тоді як в умовах швидких змін і високої невизначеності перевага надається інноваційним і більш адаптивним моделям управління [46, с. 209].

5. Стратегічний підхід підкреслює взаємозв'язок між управлінням людськими ресурсами і стратегічними цілями підприємства. Науковці, такі як М. Армстронг, розглядають управління людськими ресурсами як інструмент досягнення довгострокових цілей підприємства шляхом розвитку та залучення персоналу, що відповідає стратегії підприємства. Управління

людськими ресурсами при цьому відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг.

Особлива увага приділяється залученню талановитих фахівців, управлінню знаннями, розвитку лідерських якостей та побудові ефективних команд. Важливим аспектом є моніторинг зовнішніх факторів, таких як зміни в економічній, технологічній або соціальній сферах, що дозволяє швидко коригувати стратегію управління персоналом [49]. Таким чином, стратегічне управління людськими ресурсами забезпечує синхронізацію між цілями організації та потенціалом її співробітників, сприяючи стабільному зростанню і розвитку бізнесу навіть в умовах динамічного середовища.

Отже, на нашу думку, управління людськими ресурсами підприємства – це цілеспрямований процес планування, відбору, розвитку, мотивації, оцінки, навчання та розвитку персоналу, спрямований на ефективне використання їх потенціалу для досягнення стратегічних цілей організації, забезпечення її стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Слушною є твердження Крамар І. та Баранова К., що існує «необхідність гнучкості та інноваційних підходів, які включають моральну підтримку працівників, матеріальні стимули, навчання та співпрацю, а також оптимізацію чисельності і підвищення якості персоналу для збереження продуктивності та стабільності підприємства» [32, с. 142]. Загалом сучасне управління людськими ресурсами ґрунтується на принципах системності, де всі елементи цього процесу – від планування персоналу до оцінки результатів роботи – взаємопов'язані та підпорядковані єдиній меті. Для ефективної роботи в цій сфері важливо правильно вибудувати стратегію управління персоналом, враховуючи індивідуальні особливості працівників, корпоративну культуру, ринкові умови та специфіку галузі, в якій функціонує підприємство. Одним з ключових елементів управління людськими ресурсами є забезпечення балансу між потребами організації та очікуваннями співробітників, що потребує розробки систем мотивації та винагороди, які

стимулюватимуть підвищення продуктивності праці та лояльності до компанії.

Крім того, ефективне управління людськими ресурсами враховує важливість професійного навчання та розвитку персоналу. В умовах швидких технологічних змін і зростання конкурентного середовища, здатність компанії адаптуватися до нових викликів значною мірою залежить від кваліфікації її співробітників. Впровадження програм безперервного навчання, підвищення кваліфікації, а також розвиток лідерських якостей і командної роботи дозволяє підвищити адаптивність і стійкість підприємства до змін зовнішнього середовища.

Глущенко Л., Пілявоз Т. та Коваль Н. виокремили головну мету управління персоналом – «максимально створити, розвинути та використати персонал підприємства та його потенціал» [14]. Отже, управління людськими ресурсами є невід’ємною складовою успіху підприємства, яка формує його внутрішню культуру, підвищує ефективність роботи та допомагає досягати довгострокових цілей, враховуючи потреби як бізнесу, так і його працівників.

Організаційно-методологічні аспекти управління людськими ресурсами підприємства є основою для побудови ефективної системи керування персоналом, що забезпечує оптимальне використання потенціалу працівників з метою досягнення стратегічних цілей компанії. Ці аспекти охоплюють як організаційні структури, що регулюють процеси управління, так і методологічні підходи, які визначають принципи, інструменти та процедури роботи з людськими ресурсами. Організаційна складова передбачає формування ієрархії управління персоналом, розподіл функцій і відповідальностей, впровадження систем управління, а також координацію дій між різними відділами, що займаються питаннями рекрутингу, адаптації, навчання, мотивації та оцінки результатів роботи працівників.

Методологічний аспект включає вибір підходів та інструментів, що застосовуються для ефективної роботи з персоналом. Це можуть бути різні методи планування кадрових потреб, розробки систем мотивації, управління

продуктивністю, а також оцінки ефективності праці та професійного розвитку співробітників. Основою методології управління людськими ресурсами є системний підхід, який передбачає комплексне бачення усіх процесів, що відбуваються в компанії, та їхню взаємозалежність з людським фактором. Цей підхід дозволяє інтегрувати управління персоналом в загальну стратегію підприємства, забезпечуючи гармонійне поєднання інтересів підприємства та його співробітників.

Крім того, важливим організаційно-методологічним аспектом є врахування впливу зовнішнього середовища на управління людськими ресурсами, включаючи зміни в законодавстві, тенденції ринку праці, соціальні та економічні фактори. Це вимагає постійного аналізу та адаптації стратегій управління персоналом для забезпечення їх актуальності та відповідності сучасним умовам. Загалом, організаційно-методологічні аспекти управління людськими ресурсами створюють базу для раціонального використання людського капіталу, забезпечуючи гнучкість, ефективність та стійкість підприємства на конкурентному ринку.

Підсумовуючи, зазначимо, що управління людськими ресурсами підприємства є багатогранним і стратегічно важливим процесом, що охоплює не лише адміністративні функції, але й довгострокове планування, розвиток та мотивацію персоналу. Це сфера, яка спрямована на оптимальне використання людського капіталу для досягнення організаційних цілей, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства в умовах змінного ринкового середовища. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами передбачають тісну взаємодію з іншими бізнес-функціями, інтеграцію з корпоративною стратегією, а також створення умов для розвитку співробітників, їх мотивації та задоволеності роботою. Ефективне управління персоналом дозволяє не лише забезпечити продуктивність і стабільність, але й сприяти інноваціям та позитивній організаційній культурі, що, в кінцевому підсумку, підвищує стійкість і успіх підприємства.

1.2 Особливості оцінки ефективності управління трудовими ресурсами в авіаційній галузі

Людські ресурси в авіаційній галузі відіграють ключову роль, оскільки успіх підприємств цього сектору значною мірою залежить від кваліфікації, професіоналізму та мотивації їх співробітників. Авіація – це високотехнологічна сфера, яка вимагає не лише технічних знань, але й здатності до швидкого прийняття рішень, ефективної комунікації та високої відповідальності. Співробітники, включаючи пілотів, інженерів, технічний персонал, а також спеціалістів у сфері обслуговування клієнтів, формують безпосередню взаємодію з пасажирями та забезпечують безпеку, комфорт і якість обслуговування. Кваліфіковані кадри здатні впроваджувати інноваційні рішення, підвищувати ефективність процесів та забезпечувати конкурентні переваги, які є критично важливими в умовах жорсткої конкуренції на ринку авіаперевезень.

Крім того, розвиток людських ресурсів у авіаційній галузі сприяє збереженню високих стандартів безпеки, що є невід’ємною складовою іміджу авіакомпанії. У зв’язку з цим, інвестиції в навчання та професійний розвиток персоналу стають не лише запорукою зростання продуктивності, але й важливим чинником підтримання високої репутації підприємства в цілому. Таким чином, людські ресурси в авіаційній галузі є основою для забезпечення надійності, безпеки та інноваційності, що визначає їх стратегічну значущість для будь-якого авіапідприємства.

Управління людськими ресурсами в авіаційній галузі потребує особливої уваги через високу складність і відповідальність, притаманні цій сфері. Авіація є однією з найбільш технологічно розвинених і регульованих галузей, де безпека та якість обслуговування мають пріоритетне значення. У зв’язку з цим від персоналу вимагається не тільки висока професійна

підготовка, але й стійкість до стресу, здатність швидко приймати рішення в екстремальних ситуаціях і дотримання суворих стандартів безпеки. Професії в авіації, зокрема – пілоти, диспетчери, технічний персонал та обслуговуючий персонал – вимагають постійного підвищення кваліфікації, психологічної підтримки та адаптації до нових технологій.

Особлива увага в управлінні людськими ресурсами в авіаційній галузі зумовлена також потребою в комплексній координації між різними підрозділами, зокрема, наземними службами, екіпажем і технічним персоналом. Злагоджена взаємодія між працівниками має вирішальне значення для забезпечення безпеки пасажирів і ефективного виконання польотних операцій. Крім того, авіаційна галузь характеризується жорсткою конкуренцією та високими очікуваннями клієнтів щодо якості обслуговування, що потребує розвитку сервісної культури та підвищення рівня обслуговування через постійне навчання та мотивацію персоналу.

Зміни в авіаційній індустрії, пов'язані з впровадженням новітніх технологій, регуляторними вимогами та глобальними викликами, як-от зростаючий попит на екологічну відповідальність, створюють додаткові вимоги до гнучкості й інноваційності управління людськими ресурсами [43, с. 82]. Підбір персоналу, планування робочих змін, управління стресом і забезпечення балансу між роботою та особистим життям є важливими аспектами, які впливають на ефективність роботи і безпеку польотів. Тому управління людськими ресурсами в авіаційній галузі потребує особливого підходу, орієнтованого на дотримання найвищих стандартів якості та постійне вдосконалення професійних і особистих компетенцій персоналу.

Управління людськими ресурсами на підприємствах авіаційної галузі має свої особливості, що зумовлені специфікою цієї сфери діяльності, технологічними вимогами та високими стандартами безпеки (рисунок 1.1).

Вірним є твердження Шкоди Т.Н., що «дедалі більше авіакомпаній прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність в галузі авіаційних

перевезень шляхом найму висококваліфікованого адміністративно-управлінського персоналу» [47].



Рисунок 1.1 – Особливості управління людськими ресурсами на підприємствах авіаційної галузі

Джерело: побудовано автором за даними [2; 13]

Отже, навчання та підвищення кваліфікації є невід’ємними складовими управління людськими ресурсами, що забезпечує відповідність міжнародним стандартам і нормам. Необхідно дотримуватись правил безпеки, здійснювати сертифікацію спеціалістів, а також дотримуватись вимог до медичних оглядів, що є критично важливими для пілотів та технічного персоналу. Підприємства повинні дотримуватися строгих норм і стандартів, щоб забезпечити безпеку авіаційних операцій та захистити інтереси своїх працівників.

Висока плинність кадрів ставить перед менеджерами завдання не лише з найму, але й з утримання талантів, створення сприятливого робочого середовища, а також розробки програм мотивації і розвитку кар’єри. Крім того, впровадження нових технологій, таких як автоматизація та цифровізація, вимагає постійного навчання персоналу та адаптації до змін у

робочих процесах. Таким чином, управління людськими ресурсами в авіаційній галузі є складним і багатограним процесом, що вимагає стратегічного підходу, зосередженого на розвитку професійних навичок, забезпеченні безпеки, утриманні кадрів і впровадженні інновацій.

Управління людськими ресурсами в авіаційній галузі включає в себе кілька ключових складових, які забезпечують ефективну діяльність підприємств та відповідність високим стандартам безпеки і якості. Основні елементи управління людськими ресурсами в авіаційній сфері наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Складові управління людськими ресурсами в авіаційній галузі

№ з/п	Складові	Характеристика
1	Рекрутинг та відбір	Процеси залучення, найму та відбору кваліфікованих спеціалістів, які можуть відповідати вимогам галузі. Це особливо важливо для пілотів, технічного персоналу та співробітників, що займаються обслуговуванням пасажирів
2	Навчання та розвиток	Програми професійного навчання, сертифікації та підвищення кваліфікації, які забезпечують відповідність співробітників актуальним вимогам та стандартам. Це включає навчання новим технологіям, процедурам безпеки, а також розвиток лідерських і управлінських навичок
3	Оцінка продуктивності	Системи оцінки ефективності роботи персоналу, що дозволяють визначати рівень виконання посадових обов'язків, виявляти сильні та слабкі сторони співробітників, а також планувати подальший розвиток
4	Мотивація та винагорода	Розробка програм мотивації, які можуть включати фінансові та нефінансові винагороди, щоб підтримувати залученість співробітників і знижувати плинність кадрів. Це охоплює системи бонусів, премій, а також інші форми заохочення
5	Управління кадрами	Розробка та реалізація політик управління трудовими відносинами, які включають питання трудового законодавства, умов праці, охорони праці та безпеки. Важливо також враховувати специфіку галузі та дотримання міжнародних стандартів
6	Комунікація та культура	Створення сприятливої організаційної культури та ефективної системи комунікацій, що сприяє командній роботі, довірі та взаємодії між співробітниками різних підрозділів
7	Планування людських ресурсів	Стратегічне планування потреби в кадрах на основі прогнозів розвитку компанії, змін у ринкових умовах та технологічних нововведень. Це включає оцінку поточного складу персоналу та визначення майбутніх потреб
8	Управління	Адаптація кадрових політик та практик у відповідь на зміни в

	змiнами	законодавствi, технологiях або ринкових умовах, що дозволяє підприємствам бути гнучкими та готовими до викликiв
--	---------	---

Джерело: сформовано автором за даними [37; 41]

Всі ці елементи взаємопов'язані і працюють на досягнення спільної мети – забезпечення ефективного управління персоналом, що сприяє успішній діяльності авіаційних підприємств у конкурентному середовищі.

Ми підтримуємо думку Жам О.Ю., що «сьогодні більшість керівників підприємств авіаційної галузі усвідомлюють, яким важливим аспектом вирішення їхніх економічних проблем в галузі цивільної авіації є процес ефективного управління персоналом» [29]. Тому вважаємо, що оцінка ефективності управління трудовими ресурсами в авіаційній галузі є критично важливою з кількох причин, які стосуються як операційної, так і стратегічної складової діяльності підприємств. Так, в авіаційній галузі безпека є пріоритетом номер один, і людський фактор часто відіграє вирішальну роль у забезпеченні безпечних авіаперевезень. Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами дозволяє виявити проблеми, пов'язані з кваліфікацією та підготовкою персоналу, а також оцінити, чи відповідають вони вимогам безпеки. Це сприяє зменшенню ризиків інцидентів та аварій, що, у свою чергу, захищає життя людей і репутацію компанії.

У свою чергу, висока конкуренція на ринку авіаперевезень змушує компанії оптимізувати свої витрати і підвищувати продуктивність. Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами допомагає виявити сфери, де можна покращити продуктивність праці, знизити витрати на навчання та адаптацію нових співробітників, а також впровадити кращі практики для підвищення загальної ефективності.

Також зазначимо, що утримання кваліфікованих кадрів є однією з ключових задач у цій галузі. Висока плинність кадрів здатна негативно вплинути на продуктивність і якість обслуговування. Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами дозволяє виявити причини звільнень, а також рівень задоволеності працівників, що допомагає компаніям розробити

стратегії для покращення мотивації та залучення персоналу. Крім того, на нашу думку, управління людськими ресурсами в авіаційній галузі потребує постійного реагування на технологічні зміни та інновації. Оцінка ефективності дозволяє виявити потреби в навчанні та розвитку співробітників відповідно до нових технологій, що, в свою чергу, підвищує їх адаптивність і здатність до впровадження нововведень.

Отже, оцінка ефективності управління трудовими ресурсами в авіаційній галузі забезпечує комплексний підхід до підвищення продуктивності, безпеки, якісного обслуговування і задоволеності працівників. Це є запорукою не лише успішної діяльності авіаційного підприємства, але й загальної стабільності та розвитку галузі в цілому.

Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами в авіаційній галузі має ряд специфічних особливостей, зумовлених характером діяльності цієї сфери, вимогами до безпеки, а також високими стандартами обслуговування. Основні аспекти цієї оцінки наведено нижче:

1. Вимоги до безпеки.

Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами в авіаційній галузі нерозривно пов'язана з забезпеченням безпеки. Критерії оцінки часто включають кількість інцидентів, пов'язаних із людським фактором, а також дотримання стандартів безпеки. Це вимагає постійного моніторингу і вдосконалення процесів навчання та підготовки персоналу.

2. Професійна кваліфікація.

Високі вимоги до кваліфікації співробітників, зокрема пілотів та технічного персоналу, потребують чіткої системи сертифікації та оцінки знань і навичок. Ефективність управління трудовими ресурсами оцінюється через здатність компанії залучати, навчати та утримувати висококваліфікованих фахівців.

3. Продуктивність праці.

Вимірювання продуктивності праці у авіаційній галузі передбачає оцінку виконання рейсів, своєчасність обслуговування, рівень задоволеності

клієнтів та інших показників, які свідчать про ефективність роботи команди. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у роботі трудових ресурсів.

4. Мотивація і залученість.

Ефективність управління трудовими ресурсами також визначається рівнем мотивації та залученості співробітників. Оцінка включає опитування, аналіз плинності кадрів і рівня задоволеності працівників. Висока залученість співробітників прямо впливає на якість обслуговування та загальний імідж компанії [41, с. 508].

5. Адаптація до змін.

Авіаційна галузь підлягає швидким змінам у технологіях та регуляціях, що вимагає постійної адаптації системи управління трудовими ресурсами. Оцінка ефективності включає здатність підприємства швидко реагувати на зміни, впроваджувати нові технології та навчати співробітників, щоб вони могли адаптуватися до нових умов.

6. Використання технологій.

Зростаюча роль цифровізації та автоматизації в авіаційній галузі також впливає на оцінку ефективності управління трудовими ресурсами. Впровадження нових технологій, таких як системи управління ресурсами (ERP) або засоби управління талантами, здатне суттєво підвищити продуктивність і зменшити витрати.

Таким чином, особливості оцінки ефективності управління трудовими ресурсами в авіаційній галузі визначаються поєднанням факторів, що стосуються безпеки, професійної кваліфікації, продуктивності, мотивації, адаптації до змін і впровадження технологій. Це робить процес оцінки складним, але надзвичайно важливим для успішного функціонування підприємств у цій сфері.

Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами в авіаційній галузі може здійснюватися за допомогою різних методів та показників, які відображають продуктивність, безпеку, якість обслуговування, а також рівень

задоволеності співробітників [9, с. 152]. Основні підходи до оцінки ефективності наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами в авіаційній галузі

Групи показників	Показники	Характеристика
1	2	3
Кількісні показники	Продуктивність праці	Вимірюється через кількість виконаних рейсів, обсяг перевезень або інші метрики, які відображають результативність роботи персоналу
	Плинність кадрів	Визначається відсотком звільнень у компанії за певний період. Висока плинність може свідчити про проблеми в управлінні людськими ресурсами
	Витрати на навчання	Оцінюється співвідношення витрат на навчання до загальних витрат на управління персоналом, що здатне продемонструвати, наскільки ефективно інвестуються ресурси в розвиток кадрів
Якісні показники	Задоволеність співробітників	Опитування або анкетування використовуються для збору інформації про рівень задоволеності працівників умовами праці, мотивацією та можливостями для професійного розвитку
	Відгуки клієнтів	Оцінка якості обслуговування клієнтів свідчить про ефективність роботи персоналу. Високий рівень задоволеності пасажирів зазвичай корелює з якісним управлінням трудовими ресурсами
Показники безпеки	Кількість інцидентів	Аналіз кількості інцидентів, що сталися через людський фактор, є критично важливим для оцінки безпеки та ефективності підготовки персоналу
	Відповідність стандартам	Перевірка дотримання міжнародних стандартів безпеки та сертифікації персоналу
Комплексні показники	Система управління талантами	Використання спеціалізованих програм та інструментів для моніторингу розвитку та кар'єрного зростання співробітників покликане допомогти в оцінці їх ефективності
	Аналіз ROI (повернення інвестицій)	Оцінка рентабельності інвестицій в навчання та розвиток персоналу дає уявлення про те, як ці витрати впливають на загальну продуктивність компанії
Стратегічне планування	Порівняння з галузевими стандартами	Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами в контексті середньогалузевих показників дає змогу виявити області для вдосконалення
	Оцінка конкурентних переваг	Визначення, як управління трудовими ресурсами впливає на конкурентоспроможність компанії, здатне допомогти в адаптації стратегій управління
Внутрішні аудити та оцінки		Регулярні внутрішні аудити та оцінки управління трудовими ресурсами дозволяють виявити слабкі місця в політиках і практиках управління, що сприяє їх удосконаленню

Джерело: сформовано автором за даними [8; 9]

Використовуючи комплексний підхід до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами, підприємства авіаційної галузі здатні забезпечити високий рівень безпеки, продуктивності та задоволеності клієнтів, що в свою чергу позитивно вплине на їхню конкурентоспроможність і успішність.

Отже, використання комплексного підходу до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами дозволяє підприємствам авіаційної галузі не лише підтримувати високі стандарти безпеки та якості обслуговування, але й створювати умови для сталого розвитку та зростання. Така оцінка допомагає ідентифікувати слабкі місця в роботі персоналу, вдосконалювати процеси навчання та адаптації кадрів, підвищувати мотивацію співробітників і забезпечувати їх залученість до досягнення стратегічних цілей компанії. В результаті, це сприяє покращенню конкурентних позицій компанії на ринку авіаперевезень і забезпечує її довгостроковий успіх.

Висновки до розділу 1

Згідно проведеного дослідження зроблено висновок, що теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти управління людськими ресурсами підприємства формують фундамент для розробки та впровадження ефективних стратегій управління персоналом, які відповідають сучасним викликам і вимогам ринку. Теоретичні підходи, такі як економічний, психологічний, соціологічний, системний і контингентний, дозволяють глибше зрозуміти сутність людських ресурсів, їх роль у діяльності підприємства та фактори, що впливають на продуктивність праці. Водночас організаційно-методологічні аспекти забезпечують практичні інструменти для реалізації цих теорій, включаючи структуру управління, методи оцінки та розвитку персоналу, системи мотивації та навчання. Спільна інтеграція теоретичних знань та організаційно-методологічних практик дозволяє

підприємствам створювати сприятливе робоче середовище, де кожен співробітник може реалізувати свій потенціал. Це, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей організації, підвищенню її конкурентоспроможності та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі, що є критично важливим для сталого розвитку підприємства в сучасних умовах.

Дослідження особливостей оцінки ефективності управління трудовими ресурсами в авіаційній галузі свідчить про важливість комплексного підходу, який враховує специфіку цієї сфери. Авіаційна галузь ставить надзвичайно високі вимоги до кваліфікації персоналу та безпеки, тому ефективність управління людськими ресурсами має прямий вплив на стабільність, безперервність та безпеку діяльності компаній. Оцінка ефективності охоплює як кількісні показники продуктивності та витрат, так і якісні аспекти, такі як задоволеність працівників і рівень обслуговування клієнтів. Важливим фактором є також мінімізація людських помилок та контроль за дотриманням стандартів безпеки. Враховуючи швидкий розвиток технологій і зміни в регулюванні авіаційної галузі, оцінка ефективності включає адаптивність персоналу до нових умов і інновацій. Таким чином, комплексна та систематична оцінка ефективності управління трудовими ресурсами є основою для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та забезпечення безпеки авіаційних підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДП МА «БОРИСПІЛЬ»

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

Державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» є найбільшим аеропортом України і виконує важливу роль у забезпеченні міжнародних авіап перевезень країни. Розташований за 29 кілометрів на схід від Києва, аеропорт Бориспіль є основним повітряним вузлом країни, який обслуговує більшість міжнародних і значну частину внутрішніх рейсів. Його стратегічне розташування робить аеропорт важливим транзитним хабом між Європою, Азією та іншими континентами.

Історія аеропорту починається з 1959 року, коли він був офіційно відкритий для цивільної авіації. Відтоді Бориспіль пройшов через декілька етапів модернізації, щоб відповідати міжнародним стандартам обслуговування пасажирів і авіаційної безпеки. Аеропорт має декілька терміналів, серед яких найважливішим є термінал D, що обслуговує міжнародні рейси, та термінал B, призначений для внутрішніх рейсів. Сучасна інфраструктура аеропорту включає вантажні комплекси, технічні споруди для обслуговування літаків і розвинену систему наземного транспорту.

Бориспіль є базовим аеропортом для національної авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України» (МАУ), а також приймає численні рейси інших міжнародних авіап перевізників. Аеропорт виконує функцію важливого логістичного хабу для вантажних перевезень, що дозволяє забезпечувати зв'язок між різними країнами світу.

Однією з ключових характеристик аеропорту є його здатність обслуговувати великий обсяг пасажирів. Щорічний пасажиропотік Борисполя

становить мільйони людей, що свідчить про його важливість у системі міжнародних транспортних перевезень. Система безпеки аеропорту відповідає сучасним міжнародним стандартам, включаючи високий рівень контролю пасажирів та багажу. Це дозволяє Борисполю підтримувати високий рівень авіаційної безпеки та забезпечувати комфортний та безпечний переліт для пасажирів.

Сучасна роль аеропорту «Бориспіль» у міжнародних перевезеннях робить його важливою ланкою в економічній системі України. Він не лише полегшує зв'язок з іншими країнами, але й сприяє розвитку туристичного та бізнесового потенціалу держави, забезпечуючи швидкий і зручний доступ до країни для іноземних гостей.

Загальна інформація про компанію подана в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація щодо діяльності ДП «МА «Бориспіль» [25; 26]

Повне найменування юридичної особи	Державне підприємство Міжнародний аеропорт Бориспіль
Скорочена назва	ДП МА «Бориспіль»
ЄДРПОУ	20572069
Дата реєстрації	23.03.1993 (31 рік 6 місяців)
Розмір статутного капіталу	756521 тис. грн.
Організаційно-правова форма	Державне підприємство
Види діяльності	<i>Основний:</i> 52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту <i>Інші:</i> 36.00 Забір, очищення та постачання води 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Юридична адреса	Київська обл., Бориспільський р-н, с. Гора, вул. Бориспіль-7

Величину й динаміку фінансових результатів діяльності ДП «МА «Бориспіль» у 2021-2023 рр. проаналізуємо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Величина та динаміка фінансових результатів діяльності ДП «МА «Бориспіль» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Період			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3626875	637760	70626	-2989115	-567134	-82,4	-88,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2774718	1908347	1583525	-866371	-324822	-31,2	-17,0
Валовий прибуток	852157	-1270587	-1512899	-2122744	-242312	-249,1	19,1
Інші операційні доходи	225280	10841	69300	-214439	58459	-95,2	539,2
Адміністративні витрати	203585	165513	162338	-38072	-3175	-18,7	-1,9
Витрати на збут	7307	3457	3709	-200128	252	-98,3	7,3
Інші операційні витрати	82265	377489	51069	295224	-326420	358,9	-86,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	784280	-1806205	-1660715	-2590485	145490	-330,3	-8,1
Інші фінансові доходи	19197	18700	4809	-497	-13891	-2,6	-74,3
Інші доходи	99299	0	416	-99299	416	-100,0	100,0
Фінансові витрати	313767	210898	135814	-102869	-75084	-32,8	-35,6
Інші витрати	178	218808	56205	218630	-162603	122825,8	-74,3
Фінансовий результат до оподаткування	588831	-2217211	-1847509	-2806042	369702	-476,5	-16,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	132173	-394610	-330811	-526783	63799	-398,6	-16,2
Чистий прибуток	456658	-1822601	-1516698	-2279259	305903	-499,1	-16,8

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [24]

Як бачимо, чистий дохід від реалізації продукції різко знизився, що вказує на значне скорочення продажів через проблеми, пов'язані з діяльністю компанії в умовах військового стану. Скорочення собівартості відбулося більш плавно, ніж зниження доходів, що свідчить про скорочення обсягів реалізації послуг й зміну структури витрат. Від'ємний валовий прибуток свідчить про те, що витрати перевищують дохід, що є вкрай негативним

фактором. Проте в 2023 році ситуація дещо стабілізувалася, оскільки темп скорочення збитків зменшився.

Фінансовий результат від операційної діяльності мав від'ємне значення у 2022-2023 рр., адже компанія зазнала значних збитків у 2022 р., однак у 2023 р. ці збитки дещо скоротилися, що свідчить про часткову стабілізацію фінансової ситуації. Отже, компанія перебуває у кризовому фінансовому становищі через чистий збиток, але темп скорочення збитків у 2023 р. свідчить про можливе поліпшення. Аналіз динаміки показників показує, що компанія зазнала значних фінансових труднощів у 2022 р., але в 2023 р. ситуація дещо стабілізувалася, хоча збитки залишаються.

Збиткова діяльність аеропорту у 2022-2023 рр. обумовлена тим, що після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 р. міжнародний аеропорт «Бориспіль» припинив регулярну роботу. Усі цивільні рейси були скасовані, оскільки український повітряний простір був закритий для комерційної авіації з метою забезпечення безпеки під час воєнного стану. Це рішення було ухвалене в рамках запобіжних заходів для захисту пасажирів, літаків та інфраструктури від можливих ударів і бойових дій.

В таблиці 2.3 проаналізуємо показники фінансового стану аеропорту.

Таблиця 2.3 – Величина та динаміка показників фінансового стану ДП «МА «Бориспіль» у 2021-2023 рр.

Показники	Період			Абсолютна зміна показника	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
Показники ділової активності					
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів	0,24	0,05	0,01	-0,19	-0,04
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,33	0,06	0,01	-0,27	-0,05
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,24	0,04	0,005	-0,20	-0,04
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	12,22	8,83	7,55	-3,39	-1,28

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10,06	1,50	0,23	-8,56	-1,27
Строк погашення кредиторської заборгованості	36,26	243,73	1590,01	207,47	1346,28
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,38	0,94	0,18	-2,44	-0,76
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	107,85	386,94	2063,16	279,09	1676,22
Показники платоспроможності					
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,75	0,72	0,70	-0,03	-0,02
Коефіцієнт фінансування	0,34	0,40	0,45	0,06	0,05
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,13	-0,06	-0,18	-0,19	-0,12
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,66	-0,40	-1,78	-1,06	-1,38
Показники ліквідності					
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,62	0,61	0,27	-2,01	-0,34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,28	0,36	0,10	-0,92	-0,26
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	1450025	-570491	-1424171	-2020516	-853680
Коефіцієнт покриття	2,90	0,72	0,36	-2,18	-0,36
Показники рентабельності					
Коефіцієнт рентабельності діяльності	12,59	-285,78	-2147,51	-298,37	-1861,73
Коефіцієнт рентабельності продукції	16,46	-95,51	-95,78	-111,97	-0,27
Коефіцієнт рентабельності активів	3,02	-13,08	-12,46	-16,10	0,62
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	4,13	-17,68	-17,51	-21,81	0,17

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [24]

Зазначимо, що зменшення коефіцієнта оборотності активів свідчить про те, що компанія менш ефективно використовує свої активи для генерування доходу. Це свідчить про зниження операційної ефективності й низький рівень продажів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу свідчить про зниження здатності компанії ефективно використовувати власний капітал для отримання доходу. Це сигналізує про зниження прибутковості або необхідність додаткових інвестицій для підтримки діяльності. Значне падіння фондовіддачі означає, що компанія менше використовує свої основні засоби для отримання доходу, що є результатом зменшення виробничих обсягів та простою активів.

Зниження оборотності матеріальних запасів свідчить про те, що запаси надто повільно перетворюються на доходи через проблеми зі збутом послуг. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості та його негативна динаміка свідчить, що компанія повільніше погашає свої зобов'язання перед кредиторами, і це є ознакою проблем з ліквідністю та грошовими потоками. Різке збільшення строків погашення кредиторської заборгованості вказує на серйозні проблеми з розрахунками компанії, що здатне призвести до втрати довіри з боку постачальників й збільшення боргового навантаження.

Зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості свідчить про те, що компанія отримує платежі від своїх боржників значно повільніше, що погіршує її грошові потоки, тому ми зробили висновок про погіршення фінансової дисципліни клієнтів. Аеропорт має серйозні проблеми з управлінням дебіторською заборгованістю через фінансові труднощі клієнтів, що призвело до зростання неплатежів. Отже, загальна динаміка показників ділової активності вказує на серйозне погіршення фінансової ситуації компанії протягом 2021-2023 років.

Що стосується аналізу платоспроможності ДП «МА «Бориспіль», то варто зазначити, що невелике зниження коефіцієнта платоспроможності свідчить про те, що частка власного капіталу у фінансуванні активів компанії зменшується, а залежність від зовнішнього фінансування зростає. Хоча значення коефіцієнта залишаються відносно високими, негативна тенденція свідчить про зростання фінансових ризиків. Збільшення коефіцієнта фінансування означає, що частка залучених коштів у структурі капіталу компанії зростає, що збільшує ризики, пов'язані з залежністю від зовнішніх джерел фінансування. Хоча зростання не є критичним, це говорить про те, що компанія збільшує боргове навантаження.

Негативне значення коефіцієнта маневреності власного капіталу вказує на те, що компанія має недостатній обсяг власних обігових коштів для фінансування своєї діяльності, що говорить про брак ліквідних активів та підвищений ризик платоспроможності в короткостроковій перспективі. Різке

зменшення коефіцієнта забезпечення власними оборотними засобами означає те, що компанія не має достатньої кількості власних обігових коштів для покриття своїх поточних зобов'язань, що є тривожним сигналом і вказує на критичну залежність від зовнішніх фінансових джерел та низьку ліквідність. Отже, показники платоспроможності свідчать про погіршення фінансової стійкості компанії.

Аналіз показників ліквідності дав змогу стверджувати, що значне зниження коефіцієнта швидкої ліквідності вказує на те, що компанія має значно менше ліквідних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Це означає, що компанія може мати труднощі з погашенням поточних зобов'язань, що ставить під загрозу її фінансову стабільність. Зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності говорить про критичне зменшення готівкових коштів і найбільш ліквідних активів. У 2023 р. цей показник досяг надзвичайно низького рівня, що означає, що компанія майже не має вільних коштів для негайного погашення своїх зобов'язань, що створює загрозу банкрутства.

Негативне значення чистого оборотного капіталу сигналізує про те, що компанія не має достатньо обігових коштів для покриття своїх поточних зобов'язань та має серйозні проблеми з ліквідністю та можливі труднощі у фінансуванні поточної діяльності. Значне зниження коефіцієнта покриття демонструє те, що компанія має дедалі менше активів для покриття своїх зобов'язань. Показники 2022 і 2023 рр. вказують на суттєву загрозу неплатоспроможності, оскільки компанія не має достатньо активів для забезпечення фінансових потреб. Таким чином, показники ліквідності компанії суттєво погіршилися протягом 2021-2023 рр.

Аналіз змін показників рентабельності говорить про те, що різке зниження рентабельності діяльності вказує на значні збитки у 2022 та 2023 рр. У 2023 р. ситуація ще більше погіршилася, що говорить про серйозні проблеми з ефективністю операційної діяльності. Це є наслідком зниження обсягів продажів, зростання витрат й негативних економічних факторів, що

впливають на прибутковість. Значне зниження рентабельності продукції у 2022 р. та її негативне значення вказують на те, що собівартість продукції перевищує доходи від її реалізації. Хоча показник майже не змінився в 2023 році порівняно з 2022 рр., це свідчить про те, що компанія продовжує працювати зі збитками.

Різне зниження рентабельності активів у 2022 р. вказує на те, що активи компанії генерують збитки. Хоча у 2023 р. відбулося невелике покращення (+0,62), показник залишається негативним, що означає низьку ефективність використання активів. Рентабельність власного капіталу також зазнала значного падіння у 2022 р., вказуючи на збитки для інвесторів. Незначне покращення у 2023 р. (+0,17) свідчить про стабілізацію ситуації, але компанія все ще не приносить прибутку. Отже, показники рентабельності демонструють значне погіршення у 2022-2023 рр. Негативні значення коефіцієнтів рентабельності вказують на те, що компанія працює зі значними збитками і не здатна ефективно використовувати свої активи та капітал для отримання прибутку. Це свідчить про кризовий стан компанії та необхідність перегляду її стратегії, щоб відновити прибутковість.

Досліджуючи величину та динаміку активів та пасивів компанії, звернемось до таблиць 2.4 та 2.5.

Таблиця 2.4 – Величина та динаміка активів ДП «МА «Бориспіль» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Період			Відхилення			
				абсолютні		темپ приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
АКТИВИ, усього, у т.ч.:	14861055	13014066	11333671	-1846989	-1680395	-12,4	-12,9
I. Необоротні активи	12648225	11575313	10532358	-1072912	-1042955	-8,5	-9,0
Нематеріальні активи	62850	54385	44645	-8465	-9740	-13,5	-17,9
Основні засоби	12583807	11519333	10486208	-1064474	-1033125	-8,5	-9,0

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1568	1595	1505	27	-90	1,7	-5,6
II. Оборотні активи	2212830	1438753	801313	-774077	-637440	-35,0	-44,3
Запаси	214089	218226	201440	4137	-16786	1,9	-7,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	557648	73031	31584	-484617	-41447	-86,9	-56,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	24490	2189	948	-22301	-1241	-91,1	-56,7
з бюджетом	79913	81315	75746	1402	-5569	1,8	-6,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	266806	266806	266806	0	0	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	978732	761162	223169	-217570	-537993	-22,2	-70,7
Інші необоротні активи	91152	36024	1620	-55128	-34404	-60,5	-95,5

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [24]

Отже, загальна сума активів за період з 2021 по 2023 рр. значно зменшилася, необоротні активи демонструють поступове зниження. Основні засоби, які становлять основну частину необоротних активів, зменшилися на 8,5% у 2022 р. та на 9,0% – у 2023 році, що говорить про скорочення інвестицій у довгострокові активи. Оборотні активи зазнали ще більшого падіння, особливо в 2023 р., зменшившись на 35% у 2022 р. та на 44,3% – у 2023 р. Зниження дебіторської заборгованості за продукцію та послуги (-86,9% у 2022 році та -56,8% у 2023 році) свідчить про погіршення умов розрахунків з клієнтами або зменшення обсягу реалізації. Грошові кошти та їх еквіваленти також зменшилися, що свідчить про значне скорочення ліквідності підприємства. Отже, загальне зменшення активів, особливо оборотних, і зниження грошових коштів вказує на фінансові труднощі в діяльності ДП «МА «Бориспіль».

Таблиця 2.5 – Величина та динаміка пасивів ДП «МА «Бориспіль» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Період			Відхилення			
				абсолютні		темпи приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.
ПАСИВИ, усього, у т.ч.:	14861055	13014066	11333671	-1846989	-1680395	-12,4	-12,9
I. Власний капітал	11207965	9407320	7912003	-1800645	-1495317	-16,1	-15,9
Зареєстрований (пайовий) капітал	756521	756521	756521	0	0	0,0	0,0
Капітал у дооцінках	5968654	5960085	5951016	-8569	-9069	-0,1	-0,2
Додатковий капітал	552183	552143	552103	-40	-40	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3930607	2138571	652363	-1792036	-1486208	-45,6	-69,5
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2890285	1597502	1196184	-1292783	-401318	-44,7	-25,1
Відстрочені податкові зобов'язання	857056	464981	136444	-392075	-328537	-45,7	-70,7
Довгострокові кредити банків	1872206	977080	892116	-895126	-84964	-47,8	-8,7
Інші довгострокові зобов'язання	181	199	229	18	30	9,9	15,1
Довгострокові забезпечення	160842	155242	167395	-5600	12153	-3,5	7,8
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	762805	2009244	2225484	1246439	216240	163,4	10,8
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	380455	1681649	1937758	1301194	256109	342,0	15,2
товари, роботи, послуги	240263	235500	214062	-4763	-21438	-2,0	-9,1
розрахунками з бюджетом	27726	15175	10193	-12551	-4982	-45,3	-32,8
розрахунками з оплати праці			1586	0	1586	0	100,0
одержаними авансами	114361	76920	61885	-37441	-15035	-32,7	-19,5

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [24]

Зроблено висновок, що загальні пасиви підприємства зменшилися протягом 2021–2023 р. Власний капітал зменшився значно: на 16,1% у 2022 р.

та на 15,9% – у 2023 р., що в основному обумовлено зниженням нерозподіленого прибутку, тоді як інші компоненти власного капіталу, такі як зареєстрований капітал і капітал у дооцінках, залишилися практично незмінними. Довгострокові зобов'язання і забезпечення різко скоротилися у 2022-2023 рр., значне зниження спостерігається щодо величини відстрочених податкових зобов'язань та довгострокових кредитів банків. Поточні зобов'язання і забезпечення демонструють суттєве зростання, що вказує на зростання короткострокових зобов'язань, особливо кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями. Отже, спостерігається тенденція до скорочення власного капіталу та довгострокових зобов'язань із одночасним збільшенням поточних зобов'язань, що свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства та залежність від короткострокових джерел фінансування.

В структурі активів найбільша частка припадає на необоротні активи (рисунок 2.1).

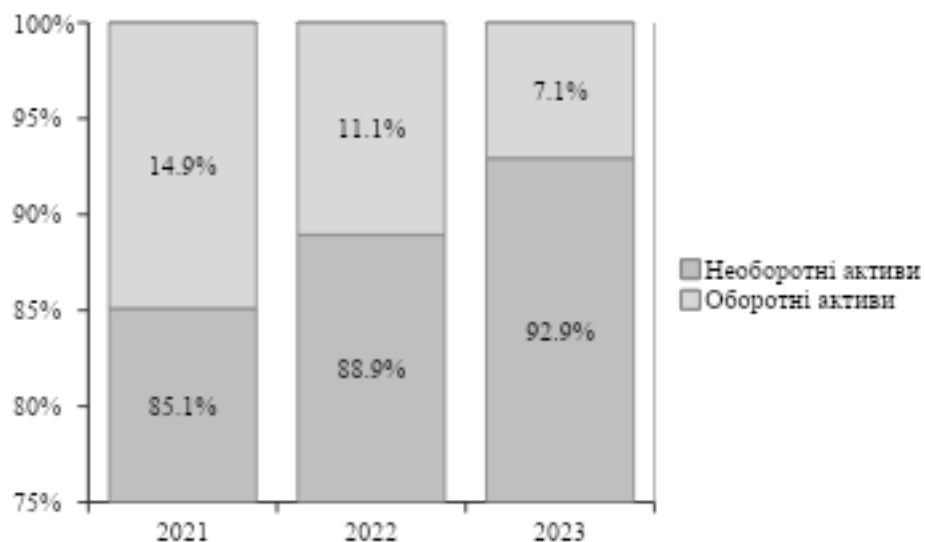


Рисунок 2.1 – Структура активів ДП «МА «Бориспіль» у 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними [24]

Така структура активів ДП «МА «Бориспіль» говорить про капіталомісткість підприємства та його орієнтованість на довгострокові інвестиції. Це означає, що значна частина ресурсів підприємства вкладена в

об'єкти, які використовуються протягом тривалого часу, такі як будівлі, споруди, технічне обладнання, інфраструктура тощо. Така ситуація характерна для підприємств, діяльність яких пов'язана з наданням послуг у сфері авіації та управління великими транспортними об'єктами. Це також свідчить про стратегічну спрямованість на підтримку та модернізацію матеріально-технічної бази для забезпечення високого рівня сервісу і безпеки. Водночас велика частка необоротних активів знижує гнучкість у зміні напрямів діяльності та вимагає додаткового фінансування для підтримки цих активів у належному стані.

В структурі пасивів найбільшу частку займає власний капітал (рисунок 2.2).

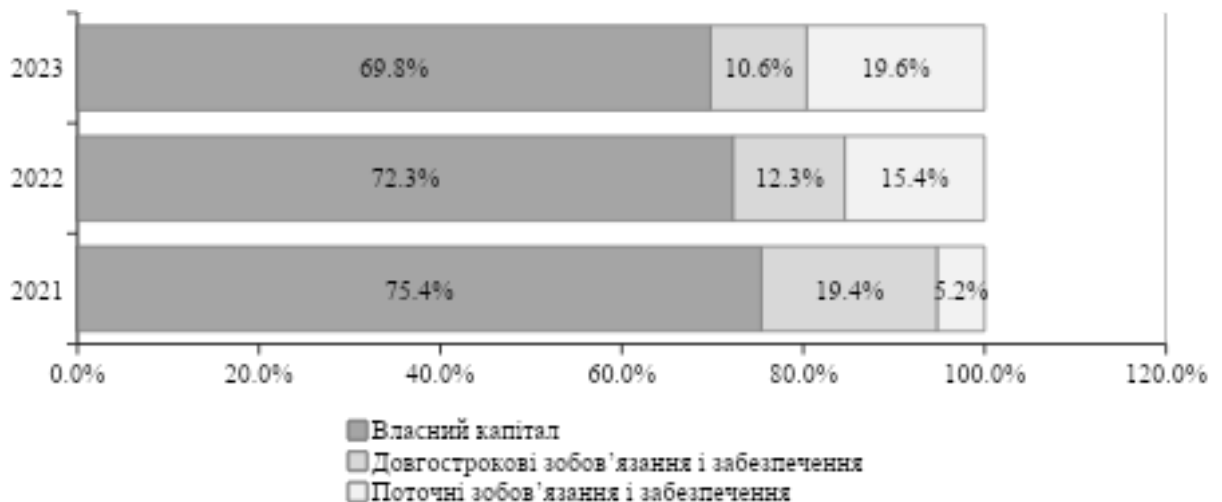


Рисунок 2.2 – Структура пасивів ДП «МА «Бориспіль» у 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними [24]

Отже, така структура пасивів, де найбільшу частку займає власний капітал, свідчить про фінансову стійкість і незалежність ДП «МА «Бориспіль» від зовнішніх кредиторів. Високий рівень власного капіталу означає, що підприємство здатне фінансувати свою діяльність в основному за рахунок власних ресурсів, що знижує ризик пов'язаний із залежністю від позикових коштів. Це також вказує на стабільну фінансову базу, яка здатна забезпечити довгостроковий розвиток і реалізацію інвестиційних проектів.

Таким чином, ДП «МА «Бориспіль» перебуває у скрутному фінансовому становищі, яке характеризується значним погіршенням ключових фінансових показників за останні роки. Загалом фінансовий стан ДП «МА «Бориспіль» вимагає негайних заходів для стабілізації. Якщо поточна ситуація не зміниться, компанія може зіткнутися з серйозними фінансовими труднощами, які ставлять під загрозу її майбутню діяльність та здатність виконувати зобов'язання перед кредиторами та акціонерами.

2.2 Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами підприємства

З огляду на стратегічне значення аеропорту, його інфраструктура, незважаючи на закриття неба України для цивільних польотів, залишається важливою для військових та гуманітарних потреб. Аеропорт продовжує використовуватися для вантажних перевезень, зокрема гуманітарних і військових вантажів, що є необхідними для підтримки українських сил та цивільного населення. Крім того, Бориспіль може слугувати як логістичний центр для допомоги від міжнародних партнерів. На сьогодні аеропорт не обслуговує регулярних пасажирських рейсів, оскільки безпека польотів залишається пріоритетом, а ризик атак на інфраструктуру аеропорту залишається високим. Відновлення повноцінної роботи аеропорту залежить від завершення бойових дій і стабілізації ситуації в Україні.

Однією з умов подальшого відновлення діяльності аеропорту необхідним є забезпечення персоналом та ефективне використання їх праці. Так, ДП «МА «Бориспіль» є найбільшим авіаційним хабом України, що вимагає ефективного управління трудовими ресурсами для забезпечення стабільної та безперебійної роботи аеропорту. Управління трудовими ресурсами на підприємстві має свою специфіку, зумовлену як масштабами діяльності, так і особливостями авіаційної галузі.

Підприємство включає широкий спектр професій – від технічного персоналу (інженери, техніки, працівники з обслуговування аеропорту) до висококваліфікованих фахівців (диспетчери, адміністратори, управлінці) (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Розподіл персоналу ДП «МА «Бориспіль» за категоріями у 2021-2023 рр.

Показники	Період			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.
Керівництво	112	94	88	-18	-6	-16,1	-6,4
Технічний персонал	1998	1780	1602	-218	-178	-10,9	-10,0
Фахівці	1156	1075	974	-81	-101	-7,0	-9,4
Допоміжний персонал	614	532	501	-82	-31	-13,4	-5,8
РАЗОМ	3880	3481	3165	-399	-316	-10,3	-9,1

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [24]

В структурі персоналу найбільша частка припадає на технічний персонал (рисунок 2.3), адже саме ці працівники забезпечують безперервну роботу інфраструктури аеропорту, технічне обслуговування літаків, безпеку польотів та функціонування всіх технологічних процесів.

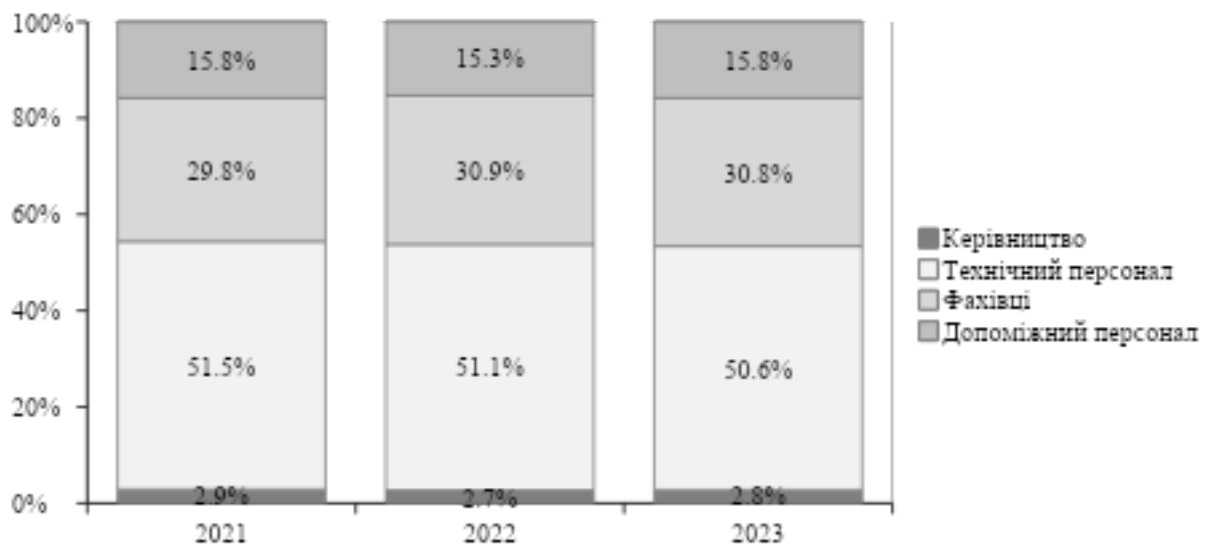


Рисунок 2.3 – Структура персоналу ДП «МА «Бориспіль» за категоріями у 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором

Технічний персонал відповідає за підтримку наземного обслуговування літаків, перевірку та ремонт обладнання, контроль авіаційної техніки та забезпечення безпечної експлуатації інженерних систем аеропорту. Через складність та високі вимоги до цих процесів підприємство потребує значної кількості фахівців у технічних галузях, що обумовлює їх велику частку в загальній структурі працівників.

Аеропорт працює цілодобово, що вимагає організації змінної роботи для більшості співробітників. Управління трудовими ресурсами враховує необхідність забезпечення безперервного обслуговування польотів та інфраструктури. Гнучкі графіки роботи, ротація персоналу та правильне планування змін – важливі аспекти у підтримці ефективності та продуктивності працівників.

Авіаційна галузь висуває суворі вимоги щодо кваліфікації та відповідальності працівників, особливо в сферах безпеки польотів, технічного обслуговування літаків і наземної інфраструктури. Для забезпечення високого рівня кваліфікації персоналу ДП «МА «Бориспіль» здійснює постійне навчання, тренінги та сертифікацію працівників (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Програма навчання персоналу ДП «МА «Бориспіль» та витрати на ці заходи у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Період			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.
Навчання у навчальних закладах	9085	7086	5539	-1999	-1548	-22,0	-21,8
Навчання на робочому місці	422	306	249	-116	-57	-27,5	-18,6
Підвищення кваліфікації	114	102	87	-12	-15	-10,5	-14,7
Семінари	98	80	71	-18	-9	-18,4	-11,3
Самонавчання (обов'язкове)	26	12	8	-14	-4	-53,8	-33,3
РАЗОМ	9745	7586	5954	-2159	-1633	-22,2	-21,5

Джерело: сформовано та розраховано автором

Безпека є пріоритетом, тому персонал постійно проходить атестацію і підвищує кваліфікацію для підтримки міжнародних стандартів безпеки. Компанія інвестує у професійний розвиток своїх працівників, пропонуючи можливості для кар'єрного зростання. Це включає навчальні програми, семінари, курси підвищення кваліфікації, а також програми лідерства для підготовки керівників. Важливу роль відіграє збереження та розвиток професійного потенціалу, що дає змогу працівникам залишатися конкурентоспроможними на ринку праці та підвищувати свою кваліфікацію.

Отже, специфіка управління трудовими ресурсами ДП «МА «Бориспіль» відзначається високим рівнем вимог до кваліфікації персоналу, необхідністю забезпечення безперервності операцій та безпеки, а також використанням сучасних технологій для оптимізації управлінських процесів. Компанія має розвинену систему мотивації та професійного розвитку, що дозволяє залучати і утримувати кваліфікованих працівників. Однак в умовах зовнішніх викликів підприємство стикається з необхідністю швидкої адаптації системи управління персоналом до нових умов.

Враховуючи особливий характер роботи та її важливість, мотивація персоналу є ключовим елементом управління. До системи мотивації входить не лише заробітна плата, але й соціальні гарантії, такі як медичне страхування, відпустки та компенсації, заохочення працівників через премії та додаткові виплати за продуктивність і стаж роботи (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Витрати на мотивацію та стимулювання персоналу ДП «МА «Бориспіль» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Період			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.
Матеріальна мотивація	72105	62711	54302	-9394	-8409	-13,0	-13,4
Нематеріальна мотивація	42158	33206	27411	-8952	-5795	-21,2	-17,5
РАЗОМ	114263	95917	81713	-18346	-14204	-16,1	-14,8

Джерело: сформовано та розраховано автором

В структурі матеріальних мотиваторів найбільшу частку займають премії, а нематеріальних – можливість кар'єрного просування (рисунк 2.4).



Рисунок 2.4 – Структура витрат ДП «МА «Бориспіль» на мотивацію та стимулювання персоналу у 2023 р.

Джерело: побудовано автором

Управління трудовими ресурсами в ДП «МА «Бориспіль» спирається на сучасні інформаційні системи та автоматизацію процесів управління персоналом. Використання програмних продуктів для планування змін, обліку робочого часу, управління кадрами дозволяє оптимізувати процеси та знижувати адміністративні витрати. Цифровізація робочих процесів дозволяє

покращити контроль за дотриманням графіків та ефективністю використання трудових ресурсів.

Сучасні виклики, зокрема, війна та економічні потрясіння, внесли значні корективи в управління трудовими ресурсами аеропорту. Підприємство було змушене скорочувати обсяги операційної діяльності, що відобразилося на кількості працівників та характері їх роботи. Адаптація до кризових умов включала тимчасові скорочення робочого часу, дистанційну роботу для адміністративного персоналу, перегляд системи компенсацій.

Компанія вимірює ефективність управління персоналом аеропорту для забезпечення оптимального функціонування всіх процесів, підвищення продуктивності працівників і підтримки високих стандартів обслуговування. Ефективне управління персоналом є критичним для аеропорту, оскільки це безпосередньо впливає на оперативну діяльність, безпеку польотів, своєчасність обслуговування клієнтів та загальну конкурентоспроможність підприємства. Вимірювання ефективності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управління персоналом, що допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, корекції управлінських практик та планування подальших кадрових заходів.

Завдяки оцінці ефективності управління персоналом підприємство прагне виявити, наскільки працівники відповідають вимогам до кваліфікації, чи ефективно використовуються їх навички і чи досягаються поставлені цілі з точки зору продуктивності. Це також допомагає контролювати рівень мотивації працівників, їх задоволеність умовами праці та забезпечення необхідних ресурсів для роботи. Важливим аспектом є те, що належне управління персоналом дозволяє зменшити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, затримками в роботі й недотриманням стандартів обслуговування.

Ефективність управління персоналом ДП «МА «Бориспіль» потребує дослідження показників руху працівників (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники руху кадрів ДП «МА «Бориспіль» у 2021-2023 рр., осіб

Показники	Період			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.
Усього	3880	3481	3165	-399	-316	-10,3	-9,1
Кількість прийнятих працівників	419	206	144	-213	-62	-50,8	-30,1
Коефіцієнт обороту персоналу із прийняття	0,11	0,06	0,05	-0,05	-0,01	-45,2	-23,1
Кількість звільнених працівників	818,00	522	611	-296	89	-36,2	17,0
Коефіцієнт обороту персоналу із звільнення	0,21	0,15	0,19	-0,06	0,04	-28,9	28,7
Коефіцієнт загального обороту працівників	0,32	0,21	0,24	-0,11	0,03	-34,4	14,1
Коефіцієнт плинності	0,20	0,14	0,18	-0,06	0,04	-30,3	30,7

Джерело: сформовано та розраховано автором

Отже, на підприємстві найбільшу кількість персоналу було прийнято у 2021 р., але після початку повномасштабного вторгнення компанія скоротила кількість прийому нових працівників через зменшення операційної діяльності. У 2022 р. коефіцієнт плинності персоналу скоротився, адже переважно скорочення відбувались не за власним бажанням працівників, проте у 2023 р. показник зріс, що негативним чином свідчить про ефективність управління персоналом аеропорту.

В таблиці 2.10 дослідимо показники продуктивності та оплати праці працівників ДП «МА «Бориспіль».

Таблиця 2.10 – Продуктивність праці та її оплата у ДП «МА «Бориспіль» у 2021-2023 рр.

Показники	Період			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	3626875	637760	70626	-2989115	-567134	-82,4	-88,9
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	3880	3481	3165	-399	-316	-10,3	-9,1
Фонд оплати праці,	1046313	658890	478333	-387423	-180557	-37,0	-27,4

тис. грн.							
Продуктивність праці, тис. грн./особу	934,8	183,2	22,3	-751,5	-160,9	-80,4	-87,8
Продукція на 1 грн. оплати праці, грн.	3,5	1,0	0,1	-2,5	-0,8	-72,1	-84,7
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	22,5	15,8	12,6	-6,7	-3,2	-29,8	-20,2

Джерело: сформовано та розраховано автором

Аналіз цих показників демонструє суттєве зниження обсягів реалізації продукції, продуктивності праці та інших ключових фінансово-економічних показників. Так, середньооблікова чисельність працюючих скоротилася, але не так значно, як обсяги реалізації продукції. У 2022 р. кількість працівників зменшилася на 10,3%, а в 2023 р. – ще на 9,1%. Це вказує на те, що підприємство намагалося зберегти персонал, незважаючи на зниження доходів, але було змушене поступово скорочувати працівників через погіршення фінансового стану. Фонд оплати праці також суттєво скоротився: на 37,0% у 2022 р. та на 27,4% у 2023 р. Це означає, що компанія скоротила витрати на оплату праці через зниження доходів, що свідчить про складну економічну ситуацію та потребу оптимізувати витрати. Продуктивність праці знизилася на 80,4% у 2022 р. та на 87,8% у 2023 р., отже, економічна активність значно зменшилася, і кожен працівник став виробляти набагато менше продукції (надавати послуг), що підтверджує глибоку кризу в операційній діяльності аеропорту.

Показник продукції на 1 грн. оплати праці також впав на 72,1% у 2022 р. та на 84,7% - у 2023 р., тобто ефективність використання коштів на оплату праці знизилася, і компанія отримує значно менше доходів на кожну гривню, витрачену на оплату праці. Середньомісячна заробітна плата працівників скоротилась на 29,8% у 2022 р. та на 20,2% - у 2023 р. Це є свідченням того, що фінансовий стан компанії негативно вплинув на рівень оплати праці, що призвело до зниження мотивації та відтоку кваліфікованих кадрів.

Таким чином, динаміка показників свідчить про глибоку кризу в діяльності ДП «МА «Бориспіль». Скорочення обсягів реалізації продукції, зниження продуктивності праці та скорочення фонду оплати праці вказують на суттєві фінансові труднощі компанії, які пов'язані з зовнішніми чинниками, такими як війна та економічні кризи. Незважаючи на поступове скорочення чисельності персоналу та витрат на оплату праці, підприємству не вдалося уникнути різкого зниження доходів і ефективності, що свідчить про необхідність глибоких змін у стратегії управління та адаптації до нових умов.

Висновки до Розділу 2

ДП «МА «Бориспіль» є найбільшим аеропортом України і виконує роль головного транспортного хабу країни. Як стратегічний об'єкт транспортної інфраструктури, аеропорт забезпечує значний обсяг міжнародних і внутрішніх авіап перевезень. Аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «МА «Бориспіль» за останні роки виявив серйозні проблеми. Показники фінансової стабільності, платоспроможності, рентабельності та ліквідності свідчать про значне погіршення фінансового стану підприємства. Однією з основних проблем є стрімке зниження чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про проблеми з операційною ефективністю. Крім того, зростання витрат на реалізовану продукцію та адміністративні витрати ще більше ускладнює фінансову ситуацію. На нашу думку, фінансовий стан ДП «МА «Бориспіль» можна охарактеризувати як критичний. Підприємство стикається з серйозними проблемами, такими як зниження доходів, зростання витрат, збитковість діяльності та недостатність ліквідних активів для покриття зобов'язань. Це свідчить про необхідність термінових заходів з боку керівництва для стабілізації ситуації. Можливо, буде потрібно залучення додаткових інвестицій, перегляд структури витрат, оптимізація операційних процесів і зміна підходів до управління активами. Без таких заходів

підприємство ризикує втратити конкурентоспроможність на ринку і стикнутися з серйозними фінансовими наслідками.

На нашу думку, ефективне управління персоналом ДП «МА «Бориспіль» забезпечує своєчасну адаптацію до зовнішніх викликів, таких як зміни в регуляторних нормах або економічні потрясіння, що впливають на роботу авіаційної індустрії. Регулярна оцінка показників ефективності управління дозволяє керівництву прогнозувати потенційні проблеми, розробляти стратегії їх уникнення та створювати систему навчання та розвитку працівників для підвищення їх компетентності. Ефективність управління персоналом ДП «МА «Бориспіль» відображає складну економічну ситуацію, з якою зіткнулося підприємство. Показники руху кадрів за 2021-2023 р. демонструють суттєве скорочення як прийому нових працівників, так і звільнення. У 2021 р. було прийнято найбільшу кількість працівників, однак після початку повномасштабного вторгнення рф в Україну у 2022 р. цей показник різко знизився на 50,8%, а у 2023 р. – ще на 30,1%. Це свідчить про зменшення обсягів операційної діяльності компанії, що змусило обмежити набір персоналу. Коефіцієнт плинності персоналу в 2022 р. скоротився, оскільки переважно звільнення відбувалися не за власним бажанням працівників, проте у 2023 р. показник знову зріс, що негативно вплинуло на ефективність управління персоналом, вказуючи на зростання проблем із збереженням кадрів. Аналіз продуктивності та оплати праці свідчить про різке зниження обсягів реалізації продукції, що безпосередньо вплинуло на продуктивність праці та оплату праці працівників. Продуктивність праці знизилася, а середньомісячна заробітна плата працівників скоротилася на 29,8% у 2022 р. та на 20,2% – у 2023 р. Це вказує на те, що погіршення фінансового стану компанії вплинуло не лише на можливість утримання персоналу, але й на мотивацію працівників через зниження їх доходів. У таких умовах потрібні серйозні реформи в управлінні персоналом, а також адаптація стратегії компанії до нових економічних і соціальних викликів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДП МА «БОРИСПІЛЬ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1 Шляхи вдосконалення роботи з управління людськими ресурсами підприємства

Необхідність розробки шляхів вдосконалення роботи з управління людськими ресурсами ДП «МА «Бориспіль» зумовлена складною економічною ситуацією, з якою зіткнулося підприємство в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну. Суттєве скорочення як прийому нових працівників, так і звільнення у 2022 і 2023 рр. свідчить про зменшення обсягів операційної діяльності компанії, що змусило обмежити набір персоналу та переглянути управлінські підходи. Значне зниження показників продуктивності праці, а також скорочення середньомісячної заробітної плати на 29,8% у 2022 р. та на 20,2% у 2023 р. вказують на серйозні проблеми, які вплинули не лише на ефективність виробництва, а й на рівень мотивації співробітників. Втрата кваліфікованих кадрів, зростання коефіцієнта плинності у 2023 р. та зниження заробітної плати через скорочення додаткових матеріальних мотиваторів створюють загрозу для стабільності підприємства, оскільки ефективне функціонування аеропорту безпосередньо залежить від досвідченого і вмотивованого персоналу.

Ці обставини обґрунтовують необхідність реформування управління людськими ресурсами та розробки стратегії, спрямованої на покращення умов праці, збереження кадрів та підвищення мотивації співробітників. Важливість впровадження вдосконалених методів управління персоналом полягає у забезпеченні стійкості підприємства до зовнішніх шоків та підвищенні його конкурентоспроможності. Сучасна ситуація вимагає

стратегічного підходу, який включає програми мотивації, гнучкі системи управління працею та залучення співробітників до процесів ухвалення рішень. Підприємство повинно впровадити заходи, спрямовані на підвищення продуктивності праці та створення привабливих умов для співробітників, щоб мінімізувати негативні наслідки економічної кризи та забезпечити довгострокову ефективність. Відновлення стабільності в управлінні людськими ресурсами допоможе аеропорту не лише пережити важкі часи, а й підготуватися до зростання в майбутньому, зміцнюючи своє становище на ринку авіаперевезень.

Деякі та найбільш дієві заходи вимагають фінансування, адже компанія знаходиться в скрутних умовах через війну з рф та припинення цивільних польотів, тому запропоновано наступне (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Шляхи вдосконалення роботи з управління людськими ресурсами ДП МА «Бориспіль»

Джерело: авторська розробка

Охарактеризуємо ці заходи детальніше:

1. Розробка мотиваційної програми, впровадження нематеріальних способів мотивації, таких як визнання досягнень, нагородження найкращих працівників та створення програм професійного розвитку. Через війну з рф та

припинення цивільних польотів підприємство стикається з низкою викликів, серед яких скорочення операційної діяльності та обмежені фінансові ресурси. Однак підтримка мотивації та залученості персоналу залишається критично важливою для забезпечення стабільної роботи аеропорту.

Визнання досягнень працівників та публічне нагородження найкращих не вимагають значних фінансових витрат, але мають потужний психологічний ефект. Такі заходи підвищують рівень задоволеності роботою, зменшують плинність кадрів та сприяють формуванню позитивного корпоративного духу. У складних умовах працівники потребують відчуття важливості та підтримки, що стимулює їх до більш ефективної праці. Відзначення успіхів колективу, навіть у незначних формах, наприклад, через визнання на зборах або публічні подяки, може істотно вплинути на моральний стан співробітників.

Водночас створення програм професійного розвитку сприяє підвищенню кваліфікації персоналу, що є особливо важливим у період змін. Інвестування часу та зусиль у навчання працівників дозволяє їм адаптуватися до нових вимог, розвивати навички, необхідні для оптимізації робочих процесів, та генерувати ідеї для покращення операційної діяльності. Це, у свою чергу, посилює конкурентні переваги підприємства та підвищує його здатність оперативно реагувати на виклики.

Отже, розробка та впровадження мотиваційної програми на основі нематеріальних стимулів є необхідною для підтримки продуктивності та збереження цінного кадрового потенціалу аеропорту. Вона сприяє формуванню стійкої команди, здатної ефективно працювати в умовах обмежених ресурсів і допомагати підприємству адаптуватися до нових економічних реалій.

2. Розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації, організація внутрішніх тренінгів і семінарів, де досвідчені працівники можуть ділитися своїми знаннями з колегами. У нинішніх умовах обмежених ресурсів і зменшених обсягів діяльності компанії через війну, розвиток знань

і навичок працівників є одним із найкращих способів підвищити якість операційних процесів. Такі заходи, як внутрішні тренінги, дозволяють передавати критично важливу експертизу між співробітниками, забезпечуючи безперервність знань і посилення кадрового потенціалу компанії. Досвідчені працівники можуть поділитися напрацьованими ефективними методиками, оптимальними підходами до виконання завдань і практичними рішеннями, що дозволить іншим працівникам покращити свою кваліфікацію без додаткових витрат на зовнішнє навчання. Це також стимулює колективну взаємодію і створює атмосферу співробітництва, яка підвищує загальну продуктивність.

Окрім цього, програми підвищення кваліфікації дозволяють працівникам краще адаптуватися до змін і нових викликів, забезпечуючи більшу гнучкість та універсальність персоналу. У складних економічних умовах, коли залучення нових фахівців є обмеженим, розвиток існуючих співробітників є стратегічно важливим завданням. Він допомагає зменшити ризики втрати ключових навичок і забезпечує ефективне використання наявних людських ресурсів для підтримки безперебійної роботи аеропорту. Таким чином, розвиток програм навчання та внутрішніх тренінгів не лише підвищує професіоналізм співробітників, але й стимулює інноваційний підхід до роботи. Це створює можливості для оптимізації робочих процесів, підвищення якості обслуговування та зміцнення позицій підприємства в умовах нестабільності, зберігаючи при цьому витрати на мінімальному рівні.

3. Покращення умов праці, можливість гнучкого графіка роботи або дистанційної роботи для тих, хто цього потребує (за наявності технічних можливостей). Надання можливості працювати за гнучким графіком дозволяє працівникам ефективніше розподіляти свій робочий час, що особливо важливо для тих, хто стикається з труднощами внаслідок воєнних дій. Це також сприяє підвищенню рівня задоволення роботою, зниженню стресу та покращенню балансу між роботою і особистим життям, що є ключовим фактором у збереженні персоналу в періоди нестабільності.

Можливість дистанційної роботи для співробітників, які можуть виконувати свої обов'язки віддалено, забезпечує додатковий рівень безпеки, зменшуючи ризик впливу зовнішніх загроз, зокрема – під час військових дій. Це дозволяє працівникам працювати в комфортнішому середовищі, якщо це можливо з технічної точки зору, зберігаючи при цьому ефективність їх роботи. Водночас організація гнучких умов праці позитивно впливає на імідж роботодавця, показуючи турботу компанії про своїх співробітників та їхні потреби. Впровадження таких змін має і практичний аспект: воно допомагає уникнути великої плинності кадрів, яка може дорого коштувати компанії в майбутньому, коли потрібно буде знову залучати й навчати нових працівників. Тому створення більш гнучких умов праці є стратегічним кроком, що не лише допомагає зберегти кадровий потенціал, але й підтримує безперебійну роботу аеропорту, адаптуючи робочі процеси до нинішніх викликів.

4. Підтримка інновацій, заохочення працівників до подачі ідей для покращення процесів і використання існуючих ресурсів ефективніше. Підвищення залученості працівників, впровадження практики регулярних опитувань і збору зворотного зв'язку для виявлення проблемних зон, створення робочих груп з числа працівників для вирішення важливих завдань або розробки нових проектів. Це може бути досягнуто шляхом впровадження механізмів заохочення для тих, хто пропонує ідеї, які можуть привести до покращення існуючих процесів. В умовах обмежених ресурсів особливо важливо ефективно використовувати те, що вже є, і залучення працівників до пошуку нових рішень може виявитися надзвичайно продуктивним.

Для підвищення залученості працівників аеропорту важливо регулярно проводити опитування та збирати зворотний зв'язок, що допоможе виявити проблемні зони. Цей процес не лише дозволяє виявити потреби працівників, але й створює відчуття участі у процесах прийняття рішень. Зворотний зв'язок може вказувати на невикористані можливості або необхідність змін у внутрішніх процедурах, що, в свою чергу, допоможе оптимізувати витрати та

поліпшити обслуговування клієнтів. Ще одним важливим елементом є створення робочих груп з числа працівників, які можуть зосередитися на вирішенні конкретних завдань або розробці нових проектів. Ці групи повинні мати гнучкі структури, що дозволяє їм швидко адаптуватися до змін і працювати над найбільш актуальними проблемами. Залучення працівників до спільної роботи над проектами сприяє обміну ідеями та сприяє інноваційному мисленню, що є особливо цінним в умовах нестабільності.

На нашу думку, підтримка інновацій та залучення працівників до процесів вдосконалення не лише сприятиме покращенню ефективності роботи аеропорту, але й зміцнить командний дух, підвищить задоволеність працівників та створить середовище, в якому кожен буде почуватися важливим і потрібним. Це особливо актуально в умовах, коли ресурси обмежені, але можливості для розвитку та вдосконалення залишаються відкритими завдяки творчості та ініціативності працівників.

5. Антикризові заходи, розробка планів дій на випадок кризових ситуацій, які включають заходи з оптимізації використання наявних ресурсів, а також впровадження заходів для стабілізації роботи в умовах непередбачуваних обставин. Розробка чітких планів дій на випадок кризових ситуацій стає необхідністю для забезпечення безперервності бізнес-процесів і мінімізації негативного впливу зовнішніх чинників.

План дій має включати аналіз потенційних кризових сценаріїв, які загрожують стабільному функціонуванню аеропорту, включаючи економічні, політичні, природні чи техногенні кризи. Визначення основних ризиків дозволяє компанії своєчасно підготуватися до можливих викликів. Також важливо впровадити заходи з оптимізації ресурсів, включаючи перегляд та корекцію бюджетів, скорочення витрат на непервинні види діяльності, а також перенаправлення ресурсів на найбільш критичні операційні процеси. Залучення працівників до цього процесу покликане забезпечити більш ефективне використання наявних ресурсів, адже вони можуть запропонувати інноваційні рішення для підвищення продуктивності та зменшення витрат.

Крім того, плани дій повинні передбачати заходи для стабілізації роботи в умовах непередбачуваних обставин, а саме – створення спеціальних робочих груп, які будуть відповідати за реагування на кризу, проведення навчань і тренінгів для персоналу щодо дій в екстремальних ситуаціях, а також регулярні комунікації з усіма співробітниками для підтримання їх поінформованості про зміни в планах. Важливо також передбачити механізми моніторингу ситуації, що дозволить швидко реагувати на зміни і коригувати плани дій відповідно до обставин. Системи збору та аналізу даних здатні допомогти виявити проблеми на ранніх етапах і вжити необхідних заходів до їх розвитку. Вважаємо, що антикризові заходи і добре розроблені плани дій не лише допоможуть аеропорту подолати труднощі, але й зміцнять його стійкість до майбутніх викликів, забезпечуючи ефективне управління ресурсами та стабільну роботу в умовах невизначеності.

Удосконалення системи визнання та заохочення, впровадження регулярних нагороджень за ідеї або ефективне виконання завдань без фінансових винагород, наприклад, через визнання на корпоративному рівні. важливо розробити чіткі критерії для оцінювання внеску співробітників. Це можуть бути показники ефективності, креативність, ініціативність або здатність працювати в команді. Критерії мають бути зрозумілими і прозорими, щоб кожен працівник міг зрозуміти, за що саме він може бути визнаний і нагороджений. Вважаємо, що регулярність нагороджень є ключовим фактором. Це може бути проведення щомісячних або кварталних церемоній нагородження, де відзначаються кращі працівники. Важливо, щоб ці події були помітними в корпоративній культурі і стали своєрідним святом для всього колективу. Визнання на публічному рівні не тільки підвищує мотивацію окремих співробітників, але й створює позитивну атмосферу в команді.

Крім того, варто впровадити інші форми визнання, які не вимагають фінансових витрат, наприклад, сертифікати, грамоти, або навіть просто визнання заслуг під час загальних зборів чи на внутрішніх платформах

компанії. Такі дії підкреслюють цінність працівника і його внесок у загальний успіх організації, що може суттєво підвищити рівень задоволеності роботою. Окрім цього, корпоративні заходи, такі як виїзні наради, командні будівництва або інші форми колективної активності, можуть бути використані для визнання досягнень працівників. Вони створюють можливість для неформального спілкування і взаємодії, що також сприяє формуванню командного духу.

6. Стратегія збереження персоналу, розробка програм утримання ключових співробітників через можливості для професійного розвитку та підвищення статусу. Важливо визначити ключових співробітників, чий внесок у компанію є надзвичайно важливим для її успіху. Це можуть бути працівники, які володіють критичними навичками, знаннями або досвідом. Розуміння їх потреб і прагнень дозволить створити персоналізовані програми розвитку, що відповідатимуть індивідуальним цілям співробітників. Впровадження можливостей для професійного розвитку є одним із основних елементів стратегії утримання. Це може включати в себе організацію тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації, а також участь у конференціях і виставках. Такі можливості не тільки покращують професійні навички співробітників, але й демонструють, що компанія інвестує в їхній розвиток, що підвищує їх мотивацію.

Крім того, важливо забезпечити кар'єрне зростання для ключових співробітників. Визнання не лише підвищує моральний дух, але й зміцнює командний дух та загальну культуру організації. В цілому стратегія збереження персоналу, орієнтована на можливості професійного розвитку та підвищення статусу, є важливим елементом для утримання ключових співробітників. Вона дозволяє не лише забезпечити стабільність в організації, але й створити атмосферу, в якій працівники почуваються цінними та реалізованими, що, в свою чергу, сприятиме загальному успіху бізнесу.

Отже, такий підхід дозволяє використовувати переважно нематеріальні засоби мотивації, поліпшення комунікацій та організацію навчання без

додаткових фінансових витрат, а також сприяє розвитку організаційної культури, в якій цінується внесок кожного працівника. Це створює відчуття спільності та командного духу, де кожен співробітник розуміє, що його зусилля мають значення. Регулярні комунікації і зворотний зв'язок допомагають ідентифікувати проблеми та можливості для покращення, що в свою чергу стимулює інноваційність та ініціативу серед працівників. В цілому такий підхід до удосконалення управління людськими ресурсами дасть ДП «МА «Бориспіль» змогу не лише зберегти ключових співробітників, але й підвищити загальну продуктивність, адаптивність і стійкість до зовнішніх викликів, створюючи позитивне робоче середовище, де працівники почуваються цінними та реалізованими.

3.2 Програма реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами підприємства в умовах невизначеності

Програма реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами ДП «МА «Бориспіль» є критично важливою в умовах невизначеності, оскільки вона забезпечує стійкість підприємства перед зовнішніми викликами та внутрішніми змінами. У сучасному світі, де зміни відбуваються швидко та непередбачувано, важливо мати чіткий план дій, який дозволяє адаптуватися до нових умов і підтримувати високу продуктивність праці.

Вважаємо, що така програма сприяє створенню гнучкої організаційної структури, що дозволяє швидко реагувати на зміни в ринку авіап перевезень, вимоги пасажирів та регуляторні норми. Ефективне управління людськими ресурсами допомагає залучати та утримувати ключових працівників, які є основою успішного функціонування аеропорту. Завдяки програмі можна реалізувати системи мотивації, які враховують потреби співробітників, що, в свою чергу, підвищує їх задоволеність та лояльність до організації.

Також програма дозволяє впроваджувати нові інструменти та технології в процес управління персоналом, такі як навчання, розвиток кар'єри, та підвищення кваліфікації працівників. Це є важливим для підтримки конкурентоспроможності аеропорту, оскільки забезпечує високий рівень професіоналізму працівників та їх здатність адаптуватися до нових технологій та методів роботи. Крім того, реалізація цієї програми допомагає зменшити ризики, пов'язані з нестабільністю. В умовах економічних та політичних викликів підприємство має бути готовим до різноманітних сценаріїв, включаючи кризові ситуації. Програма управління людськими ресурсами може включати плани дій на випадок надзвичайних ситуацій, що дозволить забезпечити безперервність роботи та підтримувати моральний дух співробітників навіть у найскладніші часи.

Загалом програма реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами є важливим інструментом для ДП «МА «Бориспіль», оскільки вона сприяє адаптації до змін, підвищує продуктивність праці, знижує ризики і формує стабільну та інноваційну корпоративну культуру, що є основою для довгострокового успіху підприємства в умовах невизначеності.

Впровадження заходів з удосконалення людських ресурсів в ДП «МА «Бориспіль» матиме значний позитивний вплив на продуктивність праці персоналу. На нашу думку, удосконалення системи мотивації за рахунок нематеріальних інструментів сприятиме підвищенню задоволеності співробітників, оскільки визнання їхніх досягнень та внесків у загальний успіх організації підвищує моральний дух. Працівники, які відчувають, що їх робота цінується, більш мотивовані і готові прикладати більше зусиль, що, безсумнівно, позитивно позначиться на їх продуктивності. Також розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації забезпечить персонал новими знаннями та навичками, що дозволить їм виконувати свої обов'язки більш ефективно. Коли працівники отримують можливості для розвитку, вони стають більш впевненими у своїх здібностях, що також сприятиме

підвищенню продуктивності. Окрім того, покращення умов праці, включаючи можливість гнучкого графіка та дистанційної роботи, дозволить співробітникам краще балансувати між роботою та особистим життям, що зменшить рівень стресу та підвищить загальну продуктивність.

У свою чергу, підтримка інновацій та заохочення ідей з боку працівників створить атмосферу креативності, де кожен матиме можливість вносити пропозиції для покращення процесів. Це не лише покращить ефективність робочих процесів, але й дозволить виявити нові можливості для зростання та розвитку аеропорту. Таким чином, заохочення ініціативи та участі співробітників у розробці нових рішень може призвести до зниження витрат і підвищення якості послуг. Окрім того, програми утримання ключових співробітників через можливості професійного розвитку та підвищення статусу створять відчуття стабільності та безпеки у працівників, що призведе до зменшення плинності кадрів. Коли співробітники знають, що вони мають перспективи зростання та розвитку в компанії, вони будуть більш відданими та зацікавленими у досягненні спільних цілей. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню загальної продуктивності праці, оскільки знижує витрати на рекрутинг і навчання нових працівників.

Таким чином, впровадження заходів з удосконалення людських ресурсів в ДП «МА «Бориспіль» сприятиме формуванню мотивованого, кваліфікованого та стабільного колективу, здатного ефективно реагувати на виклики сучасності, що позитивно позначиться на продуктивності праці та загальному успіху організації.

Програма впровадження заходів з удосконалення людських ресурсів ДП «МА «Бориспіль» наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Програма впровадження заходів з підвищення ефективності управління людськими ресурсами ДП «МА «Бориспіль»

Назва заходу	Етапи впровадження	Відповідальні особи
Удосконалення системи мотивації за рахунок нематеріальних інструментів	1. Аналіз існуючих систем мотивації. 2. Розробка критеріїв для визнання досягнень. 3. Впровадження регулярних церемоній нагородження. 4. Комунікація нової системи.	Менеджер з персоналу
Розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації	1. Оцінка потреб у навчанні. 2. Розробка навчальних програм (внутрішніх та зовнішніх). 3. Організація тренінгів та семінарів. 4. Збір відгуків.	HR-менеджер Менеджер з персоналу
Покращення умов праці	1. Оцінка існуючих умов праці. 2. Визначення проблемних зон. 3. Розробка плану покращення умов. 4. Впровадження змін та моніторинг.	Інженер з охорони праці
Гнучкий графік роботи або дистанційна робота	1. Оцінка потреб працівників. 2. Розробка політики гнучкого графіку та дистанційної роботи. 3. Проведення інформаційних сесій для працівників.	HR-менеджер
Підтримка інновацій та заохочення ідей	1. Створення платформи для подачі ідей. 2. Визначення критеріїв оцінки ідей. 3. Регулярний аналіз поданих ідей та їх впровадження. 4. Визнання працівників.	HR-менеджер Менеджер з персоналу
Розробка програм утримання ключових співробітників	1. Ідентифікація ключових співробітників. 2. Розробка програм професійного розвитку та кар'єрного зростання. 3. Впровадження програм та моніторинг результатів.	Керівник відділу управління персоналом

Джерело: авторська розробка

Ця таблиця надає чіткий план дій з впровадження запропонованих заходів, а також визначає відповідальних осіб за їх реалізацію.

Також необхідно скласти календарний план впровадження цих заходів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Календарний план впровадження заходів з підвищення ефективності управління людськими ресурсами ДП «МА «Бориспіль»

Захід	Етапи	Дата початку	Тривалість (дні)
Удосконалення системи мотивації за рахунок нематеріальних інструментів	Аналіз існуючих систем мотивації	02.01.2025	10
	Розробка критеріїв для визнання досягнень	12.01.2025	5
	Впровадження регулярних церемоній нагородження	17.01.2025	7
	Комунікація нової системи	24.01.2025	3
Розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації	Оцінка потреб у навчанні	27.01.2025	5
	Розробка навчальних програм	01.02.2025	15
	Організація тренінгів та семінарів	16.02.2025	10
	Збір відгуків	28.02.2025	5
Покращення умов праці	Оцінка існуючих умов праці	05.03.2025	5
	Визначення проблемних зон	10.03.2025	5
	Розробка плану покращення умов	15.03.2025	10
	Впровадження змін та моніторинг	25.03.2025	10
Гнучкий графік роботи або дистанційна робота	Оцінка потреб працівників	04.04.2025	5
	Розробка політики гнучкого графіку та дистанційної роботи	09.04.2025	7
	Проведення інформаційних сесій	16.04.2025	3
Підтримка інновацій та заохочення ідей	Створення платформи для подачі ідей	19.04.2025	5
	Визначення критеріїв оцінки ідей	24.04.2025	5
	Регулярний аналіз поданих ідей та їх впровадження	29.04.2025	10
	Визнання авторів	09.05.2025	3
Розробка програм утримання ключових співробітників	Ідентифікація ключових співробітників	12.05.2025	5
	Розробка програм професійного розвитку	17.05.2025	10
	Впровадження програм та моніторинг результатів	27.05.2025	10

Джерело: авторська розробка

Цей календарний план надає чітке уявлення про терміни та етапи впровадження заходів, що сприятиме ефективному управлінню процесом вдосконалення людських ресурсів.

Впровадження заходів з підвищення ефективності управління людськими ресурсами ДП «МА «Бориспіль» вимагає певних фінансових витрат (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Фінансові витрати на впровадження заходів з підвищення ефективності управління людськими ресурсами ДП «МА «Бориспіль»

Статті витрат	Загальна сума, тис. грн.
Витрати на нематеріальну мотивацію	300
Витрати на навчання, розвиток та підвищення кваліфікації персоналу	650
Забезпечення працівників обладнанням для дистанційної роботи	520
Преміювання за інноваційність	750
Витрати на утримання ключових працівників	1000
РАЗОМ	3220

У таблиці 3.4 наведемо зведений рух грошових коштів, які отримає компанія опісля впровадження запропонованих заходів, що позитивно вплине на зростання продуктивності праці персоналу. При цьому зазначимо, що фінансування впровадження заходів буде здійснюватись за рахунок банківського кредиту на 3 роки під 12% річних.

Таблиця 3.4 – Зведений звіт про рух грошових коштів внаслідок впровадження заходів з підвищення ефективності управління людськими ресурсами ДП «МА «Бориспіль», тис. грн.

Період часу, роки	0	1	2	3
Кеш-баланс на початок періоду	0	(3220)	(61)	608
Продаж додаткових послуг після підвищення продуктивності праці персоналу $P \times N$ ($P=35$; $N=120, 150, 180$)		$35 \times 120 = 4200$	$35 \times 150 = 5250$	$35 \times 180 = 6300$
Постійні витрати, FC		1000	1000	1000
Змінні витрати, $V \times N$ ($V=15$)		$15 \times 120 = 1800$	$15 \times 150 = 2250$	$15 \times 180 = 2700$
Кеш-фло від реалізації послуг		1400	2000	2600
Надходження від продажу активів		-	-	-
Виплати на придбання активів		-	-	-
Кеш-фло від інвестиційної діяльності		0	0	0
Позиковий капітал	(3200)			
Виплати в погашення позик		(1074)	(1073)	(1073)
Відсотки за кредитами		(387)	(258)	(129)
Кеш-фло від фінансової діяльності		(1461)	(1331)	(1202)
Кеш-баланс на кінець періоду	(3200)	(61)	608	2006

Джерело: складено автором

Задля визначення моменту, коли витрати на реалізацію заходів з удосконалення управління людськими ресурсами ДП «МА «Бориспіль» (період окупності, Payback Period – PBP) будуть компенсовані, застосовуватиметься формула 3.1.

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

Ця формула враховує тривалість, необхідну для того, щоб інвестиції почали приносити прибуток завдяки вигодам від заходів. Концепція періоду окупності допомагає зрозуміти, через який час витрати на реалізацію заходів будуть компенсовані, і коли почнеться отримання чистого прибутку від їх впровадження.

Початкові інвестиції (II) представляють собою першу суму, яка потрібна для фінансування проекту або бізнесу. Метод DACI (Discounted Annual Cash Inflows), або дисконтування щорічних грошових надходжень, аналізує фінансові потоки, що надходять від проекту чи бізнесу щорічно, з урахуванням їхньої приведеної вартості. Цей підхід дає можливість оцінити внутрішню рентабельність проекту або ефективність бізнесу, враховуючи концепцію часової вартості грошей.

Щорічні грошові потоки з дисконтуванням (DACIt) розраховуються за допомогою формули, яка включає часову вартість грошей та чистий дохід:

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

Грошові потоки (CFt) представляють собою обсяг грошових надходжень за визначений проміжок часу t, вимірюваний у роках. Дисконтна ставка k виражається у десятковій формі та застосовується для врахування часової вартості грошей. Це означає, що дисконтна ставка вказує, яка частина майбутніх доходів або витрат повинна бути врахована на даний момент.

Включення дисконтної ставки дозволяє розрахувати чисту сучасну вартість (NPV) грошових потоків, що являє собою їх загальну суму з урахуванням витрат і доходів у майбутньому на поточний момент. Нижче подано розрахунок обсягів щорічних надходжень:

$$CF_1 = 1400 \text{ тис. грн.}$$

$$CF_2 = 2000 \text{ тис. грн.}$$

$$CF_3 = 2600 \text{ тис. грн.}$$

Також варто навести оцінку приведених грошових надходжень від впровадження заходів щодо покращання роботи ДП «МА «Бориспіль» з управління людськими ресурсами. Цей етап є критично важливим для визначення ефективності проекту та оцінки його рентабельності. Приведені грошові надходження враховують часову вартість грошей і підлягають дисконтуванню за заданою ставкою, що дає змогу обчислити чисту сучасну вартість майбутніх потоків доходу на даний момент. Така оцінка слугує основою для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства та розробку подальших стратегічних дій для досягнення визначених цілей:

$$DACI_1 = 1400 / (1 + 0,12)^1 = 1250 \text{ тис. грн.}$$

$$DACI_2 = 2000 / (1 + 0,12)^2 = 1594 \text{ тис. грн.}$$

$$DACI_3 = 2600 / (1 + 0,12)^3 = 1851 \text{ тис. грн.}$$

За результатами розрахунку періоду окупності впровадження запропонованих заходів нами було сформовано таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок періоду окупності витрат внаслідок впровадження заходів щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами ДП «МА «Бориспіль», тис. грн.

Періоди часу, роки	0	1	2	3
Грошові надходження, тис. грн.		1250	1594	1851
Первинні інвестиції, тис. грн.	-3220			
Покриття суми витрат (інвестицій), тис. грн.	-3220	-1970	-376	1475
Строк окупності, років	x	x	x	2 р. 10 міс.

Джерело: складено автором

Отже, первинні інвестиції становлять 3220 тис. грн., що є початковими витратами, необхідними для впровадження відповідних заходів. Грошові надходження у наступні роки поступово зростають: у першому році – 1250 тис. грн., у другому – 1594 тис. грн., а у третьому – 1851 тис. грн. Процес покриття суми витрат свідчить про поступове скорочення залишку інвестицій. У перший рік після впровадження залишається непокритою сума в 1970 тис. грн., у другий рік – лише 376 тис. грн., а на третій рік стає очевидним позитивний грошовий потік у розмірі 1475 тис. грн., що демонструє повну окупність інвестицій. Строк окупності становить приблизно 2 роки і 10 місяців, що означає, що інвестиції у підвищення ефективності управління людськими ресурсами почнуть приносити чистий дохід ще до завершення третього року.

Отже, впровадження запропонованих заходів буде економічно доцільним, оскільки витрати окупляться в межах менше 3 років, і підприємство зможе почати отримувати чистий прибуток, що покращить його фінансовий стан у майбутньому. Цей період окупності є відносно коротким, що свідчить про швидку віддачу від інвестицій у людські ресурси, навіть в умовах обмежених фінансових можливостей. Динаміка грошових надходжень демонструє стабільне зростання, що вказує на ефективність запроваджених заходів. Таким чином, реалізація цих ініціатив сприятиме не лише покращенню фінансової стабільності, а й створенню умов для довгострокового розвитку підприємства.

Висновки до Розділу 3

На нашу думку, необхідність розробки шляхів вдосконалення роботи з управління людськими ресурсами ДП «МА «Бориспіль» є критично важливою через складну економічну ситуацію, з якою підприємство зіткнулося в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну. У цих обставинах стає очевидною необхідність реформування управління людськими ресурсами і розробки стратегії, спрямованої на поліпшення умов праці, збереження кадрів та підвищення мотивації. Запровадження вдосконалених методів управління персоналом необхідне для забезпечення стійкості компанії до зовнішніх шоків та підвищення конкурентоспроможності. Стратегічний підхід має передбачати мотиваційні програми, гнучкі системи управління працею та залучення співробітників до процесів прийняття рішень. Відновлення стабільності в управлінні людськими ресурсами допоможе аеропорту не лише подолати важкі часи, а й підготуватися до майбутнього зростання, зміцнюючи свої позиції на ринку авіаперевезень.

Зроблено висновок, що впровадження заходів з управління людськими ресурсами дозволить окупити витрати на реалізацію програми протягом трьох років. Оскільки загальна сума приведених грошових потоків перевищує початкові інвестиції на третій рік, це свідчить про досягнення позитивного фінансового результату та можливість подальшого отримання прибутку. Розроблена програма з підвищення ефективності управління людськими ресурсами є важливим інструментом для досягнення стабільності та адаптивності в умовах сучасних викликів. Реалізація зазначених заходів, включаючи удосконалення мотивації, розвиток навчальних програм, впровадження гнучких умов праці, заохочення інновацій та утримання ключових співробітників, сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат і посиленню конкурентних позицій ДП «МА «Бориспіль».

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Зроблено висновок, що управління людськими ресурсами є критично важливим аспектом сучасного підприємництва, оскільки саме від ефективності використання людських ресурсів залежить успішність і конкурентоспроможність організації. У світі, де технології та автоматизація змінюють традиційні підходи до бізнесу, людські ресурси залишаються незамінними завдяки своїй здатності до креативного мислення, адаптації та інновацій. Розвиток і мотивація працівників, створення ефективних команд і управління змінами стають ключовими факторами, які визначають здатність підприємства до виживання та процвітання. Сьогодні організації стикаються з численними викликами, зокрема швидкими змінами на ринку, необхідністю впровадження нових технологій і адаптації до соціальних та економічних умов. У таких обставинах управління людськими ресурсами повинно не лише враховувати потреби бізнесу, а й приділяти належну увагу розвитку співробітників, забезпечуючи їм можливості для професійного зростання. Залучення працівників до процесу прийняття рішень, створення сприятливого середовища для інновацій та забезпечення їхнього добробуту сприяє формуванню позитивної корпоративної культури. Таким чином, управління людськими ресурсами є невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємства. Забезпечення ефективного використання людських ресурсів, їх розвитку та підтримки вимагає комплексного підходу, що включає в себе як аналіз зовнішніх умов, так і внутрішніх потреб організації. Це сприятиме створенню адаптивних, інноваційних та стійких підприємств, здатних успішно конкурувати в умовах сучасного ринку.

На нашу думку, управління людськими ресурсами в авіаційній галузі є критично важливим аспектом, що визначає ефективність і безпеку авіаційних перевезень. Співробітники, які працюють в цьому секторі, повинні мати високу кваліфікацію, професіоналізм та відповідальність, оскільки їхня

діяльність безпосередньо впливає на безпеку польотів і якість обслуговування клієнтів. Ключовими елементами управління людськими ресурсами є рекрутинг та відбір, навчання, оцінка продуктивності, мотивація, управління кадрами та розвиток організаційної культури. Управління людськими ресурсами в авіації потребує особливого підходу, зумовленого специфікою галузі, високими стандартами безпеки та постійною адаптацією до технологічних змін. Високий рівень конкуренції на ринку авіаперевезень вимагає не лише залучення кваліфікованих кадрів, але й їх утримання, що є важливим чинником для збереження іміджу авіакомпанії. Дослідження ефективності управління трудовими ресурсами в авіаційній галузі дозволяє виявити слабкі місця у підготовці та мотивації персоналу, що, в свою чергу, допомагає зменшити ризики інцидентів та аварій. Систематичний моніторинг показників продуктивності, задоволеності співробітників та відповідності стандартам безпеки створює основу для покращення управлінських практик і впровадження нових технологій. Таким чином, ефективне управління людськими ресурсами є запорукою стабільності, конкурентоспроможності та загального розвитку авіаційної галузі в умовах сучасних викликів.

Зазначено, що державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» (ДП «МА «Бориспіль»)) є ключовою ланкою в системі міжнародних перевезень України, проте його фінансовий стан за останні роки значно погіршився. Внаслідок повномасштабного вторгнення росії в Україну у 2022 році аеропорт припинив регулярні авіаперевезення, що призвело до катастрофічного зниження чистого доходу від реалізації продукції на 82,4% у 2022 р. порівняно з 2021 р. Незважаючи на певну стабілізацію у 2023 р., зниження доходів та валового прибутку свідчить про серйозні проблеми в управлінні фінансовими ресурсами. Фінансові результати за 2022-2023 рр. демонструють вкрай негативні показники, зокрема від'ємний валовий прибуток і чистий прибуток. Значне скорочення обсягів реалізації послуг і зміна структури витрат призвели до погіршення ліквідності та платоспроможності. Таким чином, ДП «МА «Бориспіль» опинилося у

кризовому фінансовому стані, зменшивши свою здатність ефективно генерувати доходи та виконувати зобов'язання перед кредиторами. Незважаючи на наявність потенційних можливостей для відновлення діяльності після стабілізації ситуації в Україні, компанії необхідно вжити термінових заходів для покращення фінансових показників та відновлення довіри з боку партнерів і клієнтів. Відновлення аеропорту та його активізація як логістичного хабу можуть стати ключовими для підтримки економіки України, проте потребують системних реформ та інвестицій у розвиток інфраструктури.

Зроблено висновок, що ДП «МА «Бориспіль» зберігає своє стратегічне значення в умовах закриття українського неба для цивільних польотів, продовжуючи виконувати важливі функції для військових і гуманітарних потреб. Аеропорт залишився логістичним центром, який забезпечує вантажні перевезення, включаючи гуманітарні вантажі, необхідні для підтримки українських сил і цивільного населення. Однак через високий ризик атак і пріоритетність безпеки польотів регулярні пасажирські рейси не здійснюються, а відновлення повноцінної роботи аеропорту можливе лише після завершення бойових дій. Управління трудовими ресурсами в аеропорту також стало важливим аспектом у ці складні часи. Структура персоналу вказує на значну частку технічних спеціалістів, які забезпечують безперервну роботу аеропорту. Однак за період з 2021 по 2023 рр. спостерігається значне скорочення кількості працівників та витрат на навчання, що негативно вплине на кваліфікацію і мотивацію персоналу. Зокрема, управління трудовими ресурсами вимагає адаптації до нових умов, включаючи гнучкі графіки роботи та оптимізацію адміністративних витрат через впровадження сучасних інформаційних систем. Основними завданнями стають підвищення рівня мотивації працівників, збереження їх професійного потенціалу і забезпечення відповідності міжнародним стандартам безпеки. Необхідність забезпечення ефективності управління персоналом залишається критично важливою, адже це безпосередньо впливає на загальну

конкурентоспроможність аеропорту в умовах викликів, зумовлених війною та економічними труднощами.

На нашу думку, управління людськими ресурсами в ДП «МА «Бориспіль» в умовах економічної кризи, викликаній війною в Україні, потребує термінового вдосконалення. Суттєві скорочення чисельності працівників та зниження продуктивності призвели до втрати кваліфікованих кадрів і падіння рівня мотивації, що загрожує стабільності підприємства. Ефективне функціонування аеропорту залежить від мотивованого та досвідченого персоналу, тому розробка нових стратегій управління стає критично важливою. Основні напрямки вдосконалення включають створення мотиваційних програм, розвиток внутрішніх тренінгів, поліпшення умов праці через гнучкі графіки, підтримку інновацій та антикризове управління. Важливо ввести нематеріальні способи мотивації, такі як визнання досягнень працівників, що підвищує їхню задоволеність і залученість. Підготовка програм навчання дозволить підвищити кваліфікацію існуючих кадрів без додаткових витрат. Покращення умов праці, включаючи можливість дистанційної роботи, сприятиме збереженню персоналу в складні часи. Заохочення ініціатив працівників та регулярний збір зворотного зв'язку допоможуть оптимізувати внутрішні процеси. Розробка антикризових заходів дозволить аеропорту швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Усвідомлення важливості інвестицій у людські ресурси та створення позитивного корпоративного духу можуть стати запорукою виживання та подальшого зростання підприємства. Впровадження цих стратегій не лише забезпечить стабільність в умовах кризи, але й підготує ДП «МА «Бориспіль» до відновлення після неї, зміцнюючи його позиції на ринку авіаперевезень.

Доведено, що програма реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами ДП «МА «Бориспіль» є важливим інструментом для адаптації підприємства до швидко змінюваного середовища. В умовах невизначеності та зовнішніх викликів ця програма забезпечує стійкість і здатність швидко реагувати на зміни в ринку

авіап перевезень. Зокрема, удосконалення системи мотивації, розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також покращення умов праці сприятимуть підвищенню продуктивності і зниженню плинності кадрів. Впровадження нових технологій та інструментів управління дозволить аеропорту не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й формувати інноваційну корпоративну культуру. Залучення працівників до процесу прийняття рішень і реалізації ідей створить атмосферу креативності, що позитивно вплине на якість послуг і ефективність робочих процесів. Окрім того, програма допоможе зменшити ризики, пов'язані з нестабільністю, завдяки планам дій на випадок надзвичайних ситуацій, що сприятиме безперервності роботи та моральному духу співробітників. Фінансові витрати на реалізацію заходів будуть компенсовані через підвищення продуктивності праці, що забезпечить довгостроковий успіх аеропорту. Завдяки чітко структурованій програмі та календарному плану впровадження ДП «МА «Бориспіль» зможе здійснити ефективні зміни, що сприятимуть формуванню стабільного, кваліфікованого та мотивованого колективу. Таким чином, програма є основою для довгострокового успіху підприємства в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баценко Л.М., Андріяш М.Ю. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага організації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3-4 (316-317). С. 93-99.
2. Бойко Ю. А. Якість авіаційних послуг: досвід і проблеми. *Науковий вісник міжнародної асоціації науковців*. Серія: економіка, управління, безпека, технології. 2022. Том 1. № 3. С. 54-63.
3. Борщ В. І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Вип. 3(37). С. 36-44.
4. Васюта В.Б., Труханова А.В. Управління кадровим потенціалом аграрного підприємства. *Розвиток агропродовольчого ринку в умовах глобалізації економіки: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф.* (м. Полтава, 31 бер. 2020 р.). Полтава: ПДАА, 2020. С. 76-81.
5. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 8. С. 17-27.
6. Виноградова О.В., Пілігрим К.І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 339-347.
7. Вишневська О. М. Економічна безпека: глобалізація, геоекономіка, адаптація і розвиток: навчальний посібник. Миколаїв: МНАУ, 2017. 174 с.
8. Вовк О.М., Мацаєнко Ю.О. Діагностика ефективності управління персоналом аеронавігаційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7860> (дата звернення: 05.10.2024).

9. Вовк О.М., Панчошна Т.М. Формування кадрового потенціалу авіапідприємства: структурний підхід. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 149-154.
10. Водянка Л.Д., Ратушняк Д.В., Лусте О.О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 403-409.
11. Воронцова М.М., Крахмальова Н.А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. URL: https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/9937/1/OIP2017_P270-277.pdf.
12. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
13. Гаража О.П., Шевчук О.Д., Кулик Л.С. Трудові ресурси авіаційної галузі України: стан та перспективи. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2023. № 6. С. 71-77.
14. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062> (дата звернення: 03.10.2024).
15. Гонтюк В. А. SWOT-аналіз як передумова формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції*, 17 серпня 2019 р., м. Київ. К.: ГО «Київський економічний науковий центр». 2019. С. 49-52.
16. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109-113.

17. Гуменюк А.В. Формування стратегії управління персоналом підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6(34). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/12189> (дата звернення: 24.07.2024).
18. Гурман О.М., Церклевич В.С. Інвестування в розвиток особистості як найцінніший актив довгострокової конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5-6(84). С. 73-82.
19. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.
20. Демидова М.М. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах. *Science and society. Proceedings of the 8th International conference*. Accent Graphics Communications & Publishing. Hamilton, Canada, 2018. Pp. 202-215.
21. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11-17.
22. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88-92.
23. Діденко О.Г., Мирошниченко А.І. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. *Економіка і регіон*. 2023. № 3(90). С. 15-20.
24. ДП «МА «Бориспіль». CLARITY-PROJECT. https://clarity-project.info/edr/20572069/finances?current_year=2021 (дата звернення: 16.10.2024).
25. ДП «МА «Бориспіль». YOUCONTROL. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20572069/ (дата звернення: 16.10.2024).
26. ДП «МА «Бориспіль». Офіційний сайт. URL: <https://kbp.aero/> (дата звернення: 16.10.2024).

27. Драган О.І., Тертична Л.І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 46. С. 45-50.
28. Єлейко І., Остапів Х. Особливості управління людськими ресурсами у міжнародному бізнесі. *Вісник Львівського університету. Серія: міжнародні відносини*. 2017. Вип. 42. С. 285-293.
29. Жам О.Ю. Оцінка ефективності управління персоналом авіакомпанії. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/3077> (дата звернення: 04.10.2024).
30. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1(34). С. 29-35.
31. Корсікова Н. М., Козак К. Б., Дяченко Ю. В. Стратегічні напрями управління людськими ресурсами у системі антикризових заходів. *Наукові перспективи*. 2020. № 6 (6). С. 358-371.
32. Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 140-151.
33. Леміш К. М., Черемісіна Т. В., Буланкіна О. Ю. Удосконалення управління людським капіталом організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6. С. 153-157.
34. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №2 (70). С. 131-138.
35. Морозова О.О. Актуальність використання людського капіталу на підприємствах: міжнародний аспект. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 31-39.
36. Мягких І.М., Слюсар Л.А. Інноваційні підходи до оплати праці та кадрового забезпечення на сучасних авіаційних підприємствах. *Науковий*

вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 10, частина 2. С. 26-29.

37. Овсак О.П., Висоцька М.П., Пшеничний О.О. Організаційно-економічні складники формування кадрової політики аеропорту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 1(18). С. 148-154.

38. Петринська В.В. Особливості понятійно-категоріального апарату у сфері управління людськими ресурсами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2022. № 12(30). С. 65-80.

39. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. *Академічний огляд*. 2023. № 1(58). С. 160-174.

40. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506-510.

41. Смачило В.В. Тренди та трансформації в системі формування кадрового потенціалу підприємств транспортної сфери. Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін: монографія / за ред. Л.Л. Калініченко. Харків, 2019. С. 388-402.

42. Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія: економічні науки*. 2021. № 2. Т. 2. С. 200-211.

43. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

44. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 02.10.2024).

45. Чорнодід І.С., Василюк Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08/2022-6-04-08> (дата звернення: 03.10.2024).
46. Шевчук А.М., Бугрим О.Ю. Еволюція підходів до управління людськими ресурсами. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 3. С. 207-210.
47. Шкода Т.Н. Кадрове забезпечення авіакомпаній адміністративно-управлінським персоналом: світовий досвід. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Mimi_2011_3\(2\)__32](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Mimi_2011_3(2)__32) (дата звернення: 04.10.2024).
48. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Kogan Page, Limited, 2016. 280 p.
49. Human Capital in the Global Era. U. S. Chamber of Commerce Foundation. URL: <https://www.uschamberfoundation.org/bhq/human-capital-global-age> (дата звернення: 03.10.2024).
50. Wlodarkiewicz-Klimek H. Qualitative Features of Human Capital in the Formation of Enterprise Agility. Research Results in Polish Enterprises. *Advances in Manufacturing, Production Management and Process Control*. 2019. Vol. 971.

ДОДАТКИ

Додаток А – Фінансова звітність ДП «МА «Бориспіль» за 2021 р., тис. грн.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	64 723.00	62 850.00
первісна вартість	1001	99 277.00	108 133.00
накопичена амортизація	1002	34 554.00	45 283.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	13 629 285.00	12 583 807.00
первісна вартість	1011	14 823 531.00	14 928 648.00
знос	1012	1 194 246.00	2 344 841.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 544.00	1 568.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
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	13 695 552.00	12 648 225.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	240 129.00	214 089.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	312 008.00	557 648.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13 637.00	24 490.00
з бюджетом	1135	255 345.00	79 913.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	149 172.00	12 177.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	633 516.00	266 806.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	147 245.00	978 732.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
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	35 757.00	91 152.00
Усього за розділом II	1195	1 637 637.00	2 212 830.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	15 333 189.00	14 861 055.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	556 521.00	756 521.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	5 970 072.00	5 968 654.00
Додатковий капітал	1410	552 237.00	552 183.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 830 135.00	3 930 607.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	10 908 965.00	11 207 965.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	887 558.00	857 056.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	2 626 103.00	1 872 206.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	210.00	181.00
Довгострокові забезпечення	1520	147 868.00	160 842.00
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	3 661 739.00	2 890 285.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	387 266.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	380 455.00
товари, роботи, послуги	1615	295 403.00	240 263.00
розрахунками з бюджетом	1620	9 142.00	27 726.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
за одержаними авансами	1635	70 674.00	114 361.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	762 485.00	762 805.00
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	15 333 189.00	14 861 055.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 626 875.00	2 070 843.00
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	2 774 718.00	2 492 125.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	852 157.00	
збиток	2095		421 282.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	225 280.00	76 878.00
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	203 585.00	164 936.00
Витрати на збут	2150	7 307.00	7 002.00
Інші операційні витрати	2180	82 265.00	803 605.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	784 280.00	
збиток	2195		1 319 947.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші фінансові доходи	2220	19 197.00	38 978.00
Інші доходи	2240	99 299.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	313 767.00	314 057.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	178.00	204 768.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	588 831.00	
збиток	2295		1 799 794.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-132 173.00	317 581.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	456 658.00	
збиток	2355		1 482 213.00

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	8 795.00	-20 466.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	8 795.00	-20 466.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	8 795.00	-20 466.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	465 453.00	-1 502 679.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	334 388.00	238 272.00
Витрати на оплату праці	2505	1 046 313.00	911 480.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	224 825.00	196 895.00
Амортизація	2515	1 169 471.00	1 154 975.00
Інші операційні витрати	2520	292 878.00	966 046.00
Разом	2550	3 067 875.00	3 467 668.00

Додаток Б – Фінансова звітність ДП «МА «Бориспіль» за 2022 р., тис. грн.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	62 850.00	54 385.00
первісна вартість	1001	108 133.00	106 068.00
накопичена амортизація	1002	45 283.00	51 683.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	12 583 807.00	11 519 333.00
первісна вартість	1011	14 928 648.00	14 942 999.00
знос	1012	2 344 841.00	3 423 666.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 568.00	1 595.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
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	12 648 225.00	11 575 313.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	214 089.00	218 226.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	557 648.00	73 031.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	24 490.00	2 189.00
з бюджетом	1135	79 913.00	81 315.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	12 177.00	12 177.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	266 806.00	266 806.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	978 732.00	761 162.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
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	91 152.00	36 024.00
Усього за розділом II	1195	2 212 830.00	1 438 753.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	14 861 055.00	13 014 066.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	756 521.00	756 521.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	5 968 654.00	5 960 085.00
Додатковий капітал	1410	552 183.00	552 143.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 930 607.00	2 138 571.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	11 207 965.00	9 407 320.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	857 056.00	464 981.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 872 206.00	977 080.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	181.00	199.00
Довгострокові забезпечення	1520	160 842.00	155 242.00
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	2 890 285.00	1 597 502.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	380 455.00	1 681 649.00
товари, роботи, послуги	1615	240 263.00	235 500.00
розрахунками з бюджетом	1620	27 726.00	15 175.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
за одержаними авансами	1635	114 361.00	76 920.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	762 805.00	2 009 244.00
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	14 861 055.00	13 014 066.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	637 760.00	3 626 875.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 908 347.00	2 774 718.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090		852 157.00
збиток	2095	1 270 587.00	
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	10 841.00	225 280.00
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	165 513.00	203 585.00
Витрати на збут	2150	3 457.00	7 307.00
Інші операційні витрати	2180	377 489.00	82 265.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		784 280.00
збиток	2195	1 806 205.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші фінансові доходи	2220	18 700.00	19 197.00
Інші доходи	2240		99 299.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	210 898.00	313 767.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	218 808.00	178.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		588 831.00
збиток	2295	2 217 211.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	394 610.00	-132 173.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		456 658.00
збиток	2355	1 822 601.00	

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	20 116.00	8 795.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	20 116.00	8 795.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	20 116.00	8 795.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 802 485.00	465 453.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	172 325.00	334 388.00
Витрати на оплату праці	2505	658 890.00	1 046 313.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	138 592.00	224 825.00
Амортизація	2515	1 097 485.00	1 169 471.00
Інші операційні витрати	2520	387 514.00	292 878.00
Разом	2550	2 454 806.00	3 067 875.00

Додаток В – Фінансова звітність ДП «МА «Бориспіль» за 2023 р., тис. грн.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	54 385.00	44 645.00
первісна вартість	1001	106 068.00	105 996.00
накопичена амортизація	1002	51 683.00	61 351.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	11 519 333.00	10 486 208.00
первісна вартість	1011	14 942 999.00	14 935 765.00
знос	1012	3 423 666.00	4 449 557.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 595.00	1 505.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
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	11 575 313.00	10 532 358.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	218 226.00	201 440.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	73 031.00	31 584.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 189.00	948.00
з бюджетом	1135	81 315.00	75 746.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	12 177.00	12 177.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	266 806.00	266 806.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	761 162.00	223 169.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
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	36 024.00	1 620.00
Усього за розділом II	1195	1 438 753.00	801 313.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	13 014 066.00	11 333 671.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	756 521.00	756 521.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	5 960 085.00	5 951 016.00
Додатковий капітал	1410	552 143.00	552 103.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 138 571.00	652 363.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	9 407 320.00	7 912 003.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	464 981.00	136 444.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	977 080.00	892 116.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	199.00	229.00
Довгострокові забезпечення	1520	155 242.00	167 395.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 597 502.00	1 196 184.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 681 649.00	1 937 758.00
товари, роботи, послуги	1615	235 296.00	214 062.00
розрахунками з бюджетом	1620	15 175.00	10 193.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	204.00	1 586.00
за одержаними авансами	1635	76 920.00	61 885.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	2 009 244.00	2 225 484.00
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	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Баланс	1900	13 014 066.00	11 333 671.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	70 626.00	637 760.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 583 525.00	1 908 347.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
збиток	2095	1 512 899.00	1 270 587.00
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	69 300.00	10 841.00
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	162 338.00	165 513.00
Витрати на збут	2150	3 709.00	3 457.00
Інші операційні витрати	2180	51 069.00	377 489.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	1 660 715.00	1 806 205.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	4 809.00	18 700.00
Інші доходи	2240	416.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансові витрати	2250	135 814.00	210 898.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	56 205.00	218 808.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	1 847 509.00	2 217 211.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	330 811.00	394 610.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	1 516 698.00	1 822 601.00

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	19 429.00	20 116.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	19 429.00	20 116.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	19 429.00	20 116.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 497 269.00	-1 802 485.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	87 411.00	172 325.00
Витрати на оплату праці	2505	478 333.00	658 890.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	99 370.00	138 592.00
Амортизація	2515	1 050 779.00	1 097 485.00
Інші операційні витрати	2520	84 748.00	387 514.00
Разом	2550	1 800 641.00	2 454 806.00

