

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

Кваліфікаційна робота

на тему: «Напрямки вдосконалення управління кадровою політикою
підприємства»
(на базі матеріалів ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»)

(підпис студента / курсанта)

(підпис наукового керівника)

здобувача вищої освіти 2 курсу
другого (магістерського) рівня
491М групи
денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
авіаційних перевезень»
**Шнур Анастасії
Володимирівни**

Науковий керівник:
к.е.н.,
**Мірошниченко
Інга Станіславівна**

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

(підпис ЗВО)

АНОТАЦІЯ

Шнур А.В. Напрямки вдосконалення управління кадровою політикою підприємства.
– Рукопис.

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

В роботі розглянуто науково-методологічні основи кадрової політики підприємства, досліджено її особливості в авіаційній сфері. Проаналізовано господарську діяльність та систему управління кадровим резервом досліджуваного підприємства. Обґрунтовано шляхи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства.

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, авіакомпанія.

ANNOTATION

Shnur A.V. Directions for improving the management of personnel policy of an aviation enterprise. – Manuscript.

The research on obtaining a Master degree in the specialty 073 "Management". – Flight Academy of the National Aviation University, Kropyvnytskyi, 2025.

The paper considers the scientific and methodological foundations of the personnel policy of the enterprise, examines its features in the aviation sector. Analyzes the economic activity and the system of management of the personnel reserve of the studied enterprise. Justifies ways to increase the efficiency of management of the personnel policy of the enterprise.

Keywords: personnel policy, personnel management, airline company.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти управління кадровою політикою підприємства	8
1.2 Особливості управління кадровою політикою в авіаційній галузі	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АВІАЦІЙНА КОМПАНІЯ «РОЗА ВІТРІВ».....	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово- господарської діяльності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів».....	29
2.2 Дослідження управління кадровою політикою на підприємстві ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» та її вплив на ефективність господарської діяльності авіакомпанії.....	49
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «АВІАЦІЙНА КОМПАНІЯ «РОЗА ВІТРІВ»	65
3.1 Впровадження рекомендацій з вдосконалення ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів».....	65
3.2 Ефективність вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»	69
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність теми для дипломної роботи «Напрямки вдосконалення управління кадровою політикою авіаційного підприємства» надзвичайно висока з кількох важливих причин.

По-перше, у сучасній авіаційній промисловості постійно зростають вимоги до якості обслуговування та безпеки польотів. Основою виконання цих вимог є висококваліфікований персонал, тому вдосконалення кадрової політики сприятиме підвищенню рівня професійної підготовки та компетентності працівників.

По-друге, посилення конкуренції на ринку авіаперевезень вимагає від компаній постійного вдосконалення всіх аспектів своєї діяльності, включно з управлінням персоналом.

Ця тема набула особливої актуальності в умовах пандемії COVID-19, яка суттєво вплинула на авіаційну галузь. Пандемія змусила компанії переглянути свої підходи до управління персоналом, зокрема запровадити віддалену роботу, гнучкі графіки та заходи для підтримки здоров'я співробітників.

Крім того, на актуальність теми суттєво впливає воєнний стан у нашій країні, який може мати глибокі наслідки для авіаційної галузі. Воєнний стан створює нові виклики для управління персоналом, серед яких необхідність швидко адаптуватися до змін, забезпечити безпеку співробітників, зберегти психологічний стан колективу та зберегти ефективність роботи в кризових ситуаціях. Удосконалення кадрової політики за таких умов є надзвичайно важливим для забезпечення стабільності та безперебійної роботи авіаційних компаній.

Теоретико-методологічною основою дослідження є праці відомих вчених в області управління персоналу: М.Д. Виноградський, О.В. Крушельницька, Л.В. Балабанова, А.О. Азарова, О.П. Дяків та інші.

Метою дипломної роботи є розв'язання наукової проблеми виявлення напрямків вдосконалення управління кадровою політикою.

Предметом дослідження дипломної роботи є напрямки вдосконалення управління кадровою політикою авіаційного підприємства.

Об’єкт дослідження – авіаційне підприємство ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів». Роза Вітрів є українською авіакомпанією, що надає послуги з авіаційних перевезень пасажирів і вантажів. Була заснована у 2003 році. Авіакомпанія обслуговує внутрішні рейси по Україні, а також виконує міжнародні рейси до країн Європи, Азії та Африки. Серед популярних напрямків – Туреччина, Єгипет, Іспанія, Італія та інші туристичні та ділові центри. Компанія володіє сучасним парком літаків, переважно Airbus (A320, A321) та Embraer.

Для досягнення мети дипломної роботи передбачається вирішення таких наукових завдань:

- дослідити теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти управління кадровою політикою підприємства;
- охарактеризувати особливості та специфіку управління кадровою політикою на авіаційному підприємстві;
- здійснити організаційно-економічну характеристику та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»;
- дослідити управління кадровою політикою на ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» та її вплив на ефективність господарської діяльності авіакомпанії;
- сформулювати напрямки вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»;
- визначити ефективність вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів».

Методи дослідження ґрунтуються на положеннях класиків економічної науки, а також на працях вітчизняних і зарубіжних науковців з управління персоналу. Використано системний підхід як методичну основу дослідження, що дозволяє аналізувати кадрову політику та обґрунтовувати практичні напрями її удосконалення. Для збору інформації використані методи збору,

аналізу та порівняння інформації. Для аналізу отриманих даних були використані методи економічного аналізу, такі як аналіз фінансових показників, рентабельності, ефективності і т.д. Також застосовували кореляційно-регресійний аналіз для вивчення залежностей між різними змінними. Також, використані табличні та графічні методи для наочного представлення інформації.

Практичне значення отриманих результатів: результати, що були отримані в ході виконання дипломної роботи, можуть бути використані ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» для вдосконалення власної кадрової політики. Вихідними даними для дослідження і розробки поставлених задач були наукові статті, монографії, періодичні видання, статистична звітність підприємства, внутрішня документація та регламенти підприємства, що відповідно були оброблені й узагальнені для одержання необхідних висновків і рекомендацій.

Інформаційну базу наукового дослідження формують статистичні дані туристичної галузі за 2023 рік, внутрішня звітність ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» за 2021-2023 рр. та первинна інформація, одержана безпосередньо від працівників авіапідприємства.

Обсяг та структура роботи: Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 109 сторінок друкованого тексту, в тому числі 81 сторінок основного тексту, 5 сторінки списку використаних джерел та 21 сторінку додатків. Кваліфікаційна робота містить 13 таблиць, 11 рисунків та 6 додатків.

Апробація результатів роботи. Основні наукові положення та результати дослідження обговорювались на I Всеукраїнській науково-практичній конференції: «Актуальні проблеми науки та інноваційного розвитку в авіаційній галузі України», опублікована теза доповіді «Етапи онбордингу (адаптації) нових співробітників в організації» (додаток А) та викладені у збірнику матеріалів науково-практичної конференції молодих вчених та

студентів «Актуальні проблеми управління фінансово-економічною безпекою в умовах сучасних викликів», опублікована теза доповіді «Використання технології VR (Virtual Reality) для навчання працівників» (додаток Б).

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

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

Управління персоналом в єдності його різноманітних функцій, предметів і методів є предметом науки «управління персоналом».

Водночас ця багатогранна соціальна діяльність та різні аспекти її впливу на компанію, людину та суспільство є предметом аналізу багатьох наук.

Управління персоналом – відносно молода наука. Хоча велика кількість її ідей і теорій виникла на початку 20 ст. і навіть раніше. Тривалий час вони розвивалися в рамках різних наук, пов'язаних з виробництвом і діяльністю, переважно комерційних, а також некомерційних, насамперед державних організацій. Залежно від науки, в рамках якої досліджувалися та розвивалися ідеї управління людськими ресурсами, використовувалися відповідні терміни для характеристики цієї науки [44].

У США управління персоналом розвивалося переважно в рамках науки про поведінку, що безпосередньо вплинуло на назву цієї дисципліни. Там, незважаючи на те, що процес виділення менеджменту персоналу в самостійну науку завершився в 60-70-х роках XX століття, його і сьогодні називають інакше: «організаційна поведінка» або «управління людськими ресурсами» (іноді так характеризують поняття, які є відносно самостійними науками, більше того, «організаційна поведінка» трактується як стрижневий, найважливіший компонент «управління людськими ресурсами») [44].

У Німеччині та деяких інших країнах континентальної Європи наука про управління персоналом традиційно пов'язувалася з економікою підприємства,

що знайшло відображення в назві цієї дисципліни – «економіка персоналу» або «управління персоналом» [44].

В українській науці початку 20 століття спеціальної науки про управління персоналом не існувало, була відсутня найважливіша основа цього предмета – ринкове середовище, але управління персоналом вивчалось в рамках економічних, соціологічних і психологічних наук [44].

Розвиток управління персоналом підприємства проходить через кілька стадій, які відображають загальну еволюцію підприємства. Нижче зазначено основні п'ять стадій розвитку підприємства та відповідні характеристики управління персоналом на кожній стадії (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Стадії розвитку управління персоналом

Стадії розвитку підприємства	Основні характеристики підприємства	Основні характеристики управління персоналом
Зародження	Новостворене підприємство, що відрізняється підприємництвом і керуванням власником.	Управління особовими справами, оплата праці, приймання на роботу та звільнення; неформальне управління персоналом; неавтоматизовані процеси роботи персоналу.
Функціональне зростання	Розпочинається технічне навчання; збільшуються виробничі підрозділи; регламентована структура управління.	Знаходження правильного персоналу; вводиться посада начальника відділу кадрів; обробка даних про заробітну плату та деякі інші стають автоматизованими. Корпоративна культура поки ще не інтегрована в управління персоналом.
Контрольоване зростання	Раціональне адміністрування; професійне управління обмеженістю ресурсів; виробництво диверсифіковане; зростає боротьба за ресурси та управління інвестиціями.	Менеджер з персоналу вищий за статусом; значна автоматизація даних про персонал; розвиток професійних навичок; кадрова функція поступово стає частиною бізнес-середовища; управління кадрами починає фокусуватися на кінцевих результатах.

Продовження таблиці 1.1

Функціональна інтеграція	Диверсифікація, децентралізованість, структура компанії організовується за принципом продуктів і прибуткових центрів, управління проектно та матричне; значна увага до інтеграції; організаційна структура стає менш ієрархічною та більш горизонтальною.	Основна увага приділяється управлінню персоналом для інтеграції різноманітних функцій; розширення співпраці з іншими менеджерами; планування на тривалий термін; проекти, що об'єднують різні дисципліни; цільова продуктивність; широке застосування інформаційних технологій для планування та оцінювання; зміни в зовнішньому середовищі враховані в управлінні змінами.
Стратегічна інтеграція	Співпраця, групова культура; горизонтальна інтеграція між функціями; значна здатність до адаптації в умовах частих змін; планування на основі стратегії; структура побудована навколо центрів прибутку.	Управління персоналом будується навколо стратегії компанії є її невід'ємною частиною; комплексний аналіз зовнішнього середовища та оцінка його потенційного впливу; активна позиція в ухваленні управлінських рішень; планування розвитку персоналу на довгий період.

Джерело: створено автором на основі [18]

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі особливості:

1) зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами, де розглядається використання працівників як ресурсів для досягнення цілей компанії та концепція управління людиною, де більше уваги приділяється індивідуальним потребам та розвитку працівників);

2) розвиток руху за компетентність (визначення та розвиток ключових компетенцій, необхідних для ефективної роботи в компанії, регулярні оцінки працівників на основі визначених компетенцій, щоб визначити зони для розвитку та створити індивідуальні плани навчання);

3) увага до підвищення ефективності управління персоналом (оптимізація витрат на утримання персоналу, підвищення продуктивності працівників та зниження плинності кадрів; орієнтація на створення

сприятливого робочого середовища, підвищення задоволеності працівників роботою та розвиток корпоративної соціальної відповідальності);

4) усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури (створення та підтримка цінностей, норм та традицій компанії, які сприяють досягненню стратегічних цілей; вплив на мотивацію та залученість працівників, а також на репутацію компанії на ринку праці) [18].

Для ефективності управління персоналом з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств потрібне впровадження кадрової політики.

Кадрова політика, як зазначали О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук, «сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання» [23, ст. 42].

«Кадрова політика підприємства – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації та плани з використання робочої сили» [18, ст. 40].

«Кадрова політика – це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі» [9, ст. 77].

Проаналізувавши визначення різних авторів, можна дійти до висновку, що кадрова політика є багатогранною і комплексною системою, яка охоплює всі аспекти взаємодії між організацією та її працівниками. Вона включає в себе не лише методи та принципи управління персоналом, але й стратегічний підхід до розвитку та ефективного використання робочої сили.

Розробка кадрової політики здійснюється за участі власників підприємства, вищого керівництва і кадрової служби.

Основною метою кадрової політики є забезпечення підприємства кваліфікованим та мотивованим персоналом, який сприятиме досягненню стратегічних цілей організації. Для цього важливо підтримувати оптимальний баланс між процесами найму, утримання та розвитку працівників, враховуючи

потреби підприємства, вимоги чинного законодавства та тенденції ринку праці [6].

Цілі кадрової політики підприємства охоплюють широкий спектр завдань, спрямованих на ефективне управління персоналом, підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Цілі кадрової політики підприємства наведені на рисунку 1.1.

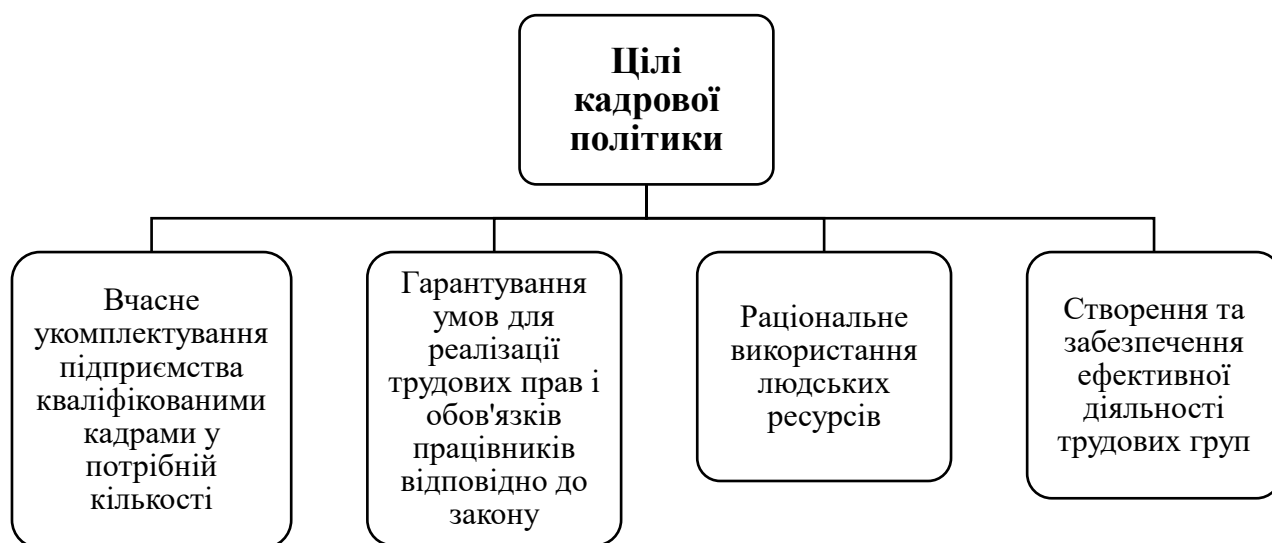


Рисунок 1.1 – Цілі кадрової політики підприємства

Джерело: створено автором на основі [6]

Кадрова політика встановлює:

- критерії відбору працівників на етапі їх найму (щодо освіти, статі, рівня професійної підготовки тощо);
- ставлення до інвестицій у людські ресурси та цілеспрямований розвиток персоналу;
- підхід до стабілізації команди;
- підхід до організації підготовки нових працівників, перепідготовки та підвищення їхнього професійного рівня [23].

Принципи кадрової політики підприємства є основними керівними засадами, які визначають напрямки та методи управління персоналом. Вони забезпечують узгодженість та послідовність дій у кадровій сфері.

Принципи кадрової політики (рис 1.2):

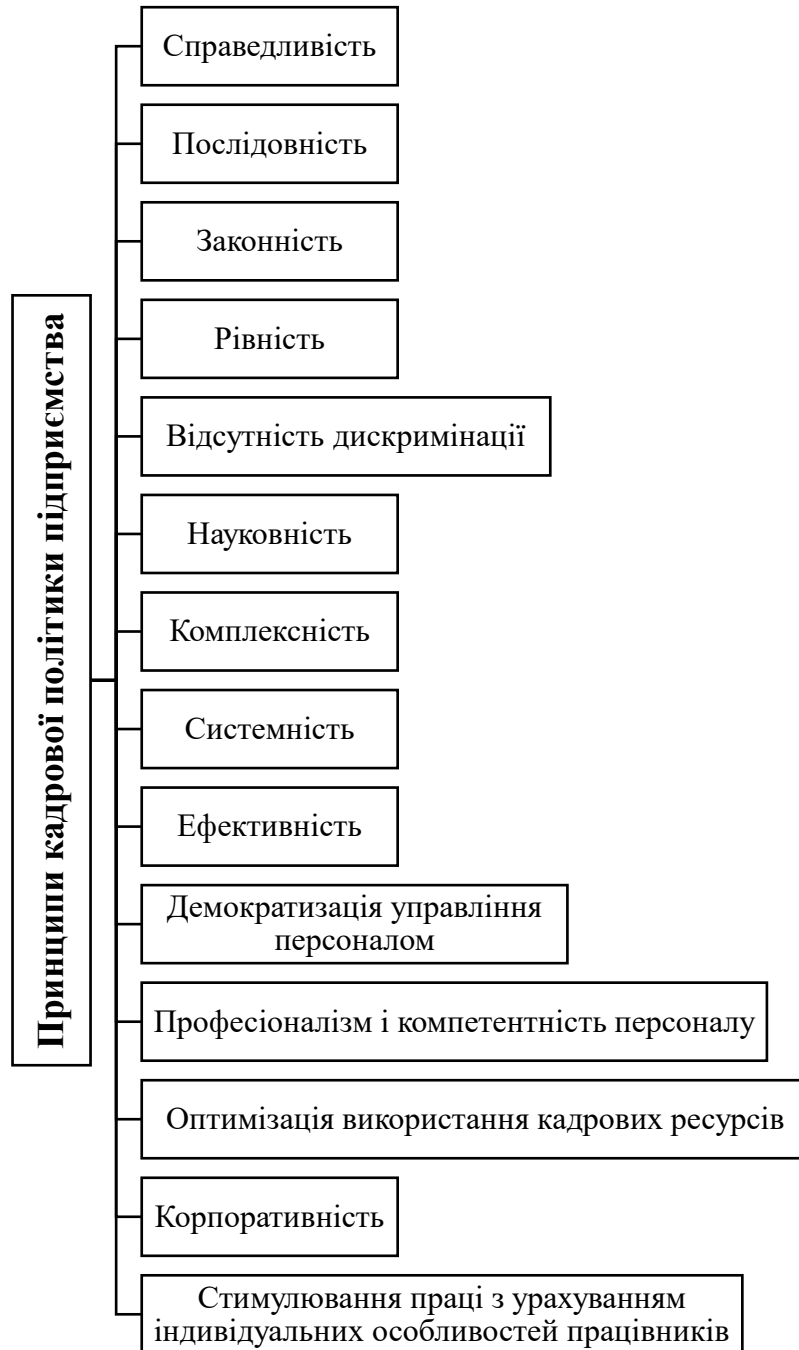


Рисунок 1.2 – Принципи кадрової політики

Джерело: створено автором на основі [6]

- справедливість: забезпечення рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від їхнього статусу, посади або особистих характеристик.
- послідовність: дотримання стабільних та послідовних процедур і правил у сфері кадрового управління.
- законність: діяти в межах чинного законодавства у сфері праці та кадрових відносин.
- рівність: забезпечення рівних умов і можливостей для всіх працівників.
- відсутність дискримінації: запобігання будь-якій формі дискримінації за віком, статтю, релігією та іншими ознаками.
- науковість: використання наукових підходів та методів у розробці та впровадженні кадрової політики.
- комплексність: розгляд проблеми кадрового управління в комплексі та врахування всіх аспектів.
- системність: впровадження систематичного підходу до управління персоналом.
- ефективність: досягнення максимальних результатів при мінімальних затратах ресурсів.
- демократизація управління персоналом: залучення працівників до процесів прийняття рішень та управління.
- професіоналізм і компетентність персоналу: розвиток та підтримка високого рівня професійної підготовки та компетентності персоналу.
- оптимізація використання кадрових ресурсів: ефективне розподілення та використання робочої сили для досягнення стратегічних цілей підприємства.
- корпоративність: впровадження політики, яка відповідає цілям та цінностям підприємства.

– стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей працівників: використання систем стимулювання та мотивації праці, що враховують індивідуальні потреби та характеристики працівників [6].

Врахування зовнішніх та внутрішніх факторів є ключовим для формування ефективної кадрової політики (рис.1.3).

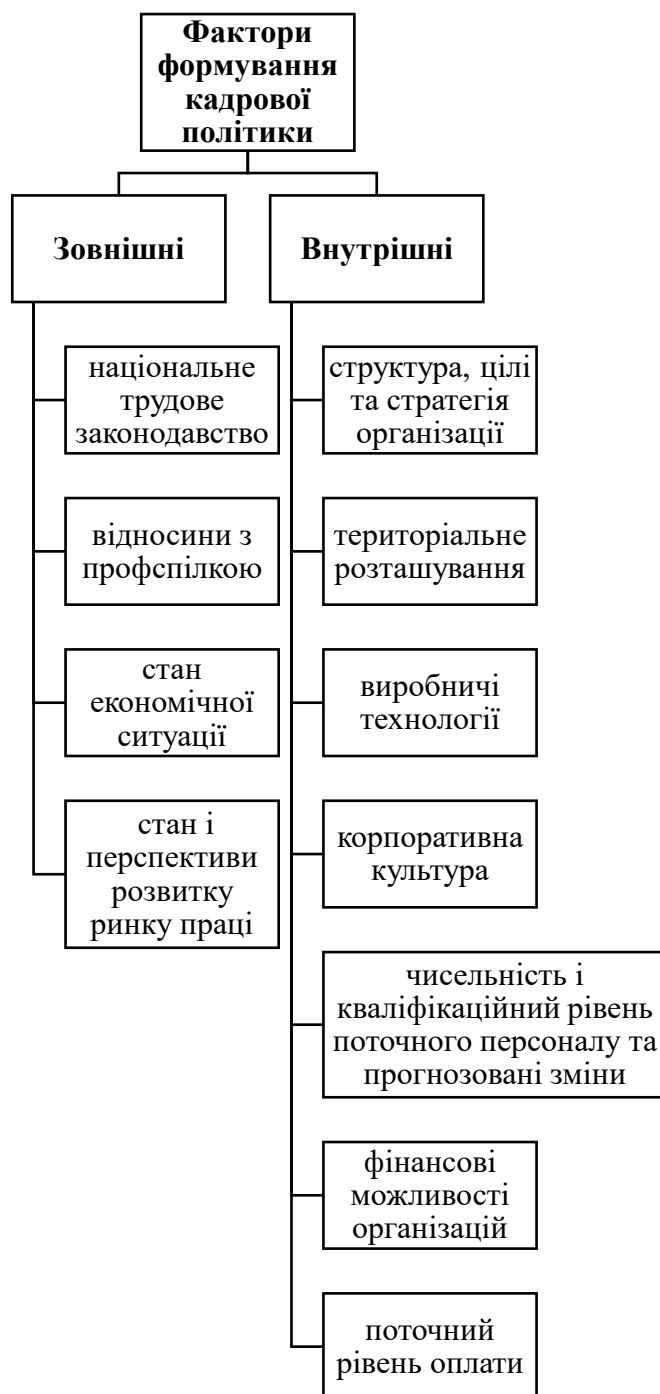


Рисунок 1.3 – Фактори формування кадрової політики

Джерело: створено автором на основі [23]

Зовнішні фактори, такі як національне трудове законодавство, взаємовідношення з профспілками, стан економічної ситуації та розвиток ринку праці, впливають на зовнішнє середовище, в якому функціонує організація. Наприклад, зміни у трудовому законодавстві можуть вимагати перегляду політики щодо зайнятості, оплати праці та умов праці. Стан економічної ситуації та розвиток ринку праці можуть впливати на доступність ресурсів, які можуть використовуватися для приваблення та утримання персоналу.

Внутрішні фактори, такі як стратегія організації, технології виробництва, організаційна культура та фінансові можливості, визначають контекст, у якому будується кадрова політика. Наприклад, якщо стратегія організації передбачає розширення на нові ринки, можуть потрібні нові компетенції, які слід розвивати серед персоналу. Організаційна культура також може впливати на те, які цінності та підходи до управління персоналом пріоритетні для організації [23].

Вчені поділяють типи кадрової політики за рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію та за ступенем відкритості формування кадрового складу (рис.1.4).

Характерні риси пасивної кадрової політики: підприємство не має чітко вираженого плану дій щодо людських ресурсів, а кадрова політика використовується для усунення негативних наслідків; організація не має прогнозу потреби в персоналі, засобів оцінки роботи персоналу; керівництво екстрено реагує на конфліктні ситуації, прагне їх ліквідувати будь-яким способом, не аналізуючи причини та можливі наслідки.

Характерні риси реактивної кадрової політики: керівництво організації проводить аналіз ознак проблем у роботі з персоналом, причин і умов виникнення кризової ситуації; нестача стимулів для продуктивної роботи; служба кадрів має способи для аналізу ситуації та, у разі необхідності, надає

негайну допомогу; виникають труднощі з прогнозами на середньострокову перспективу.

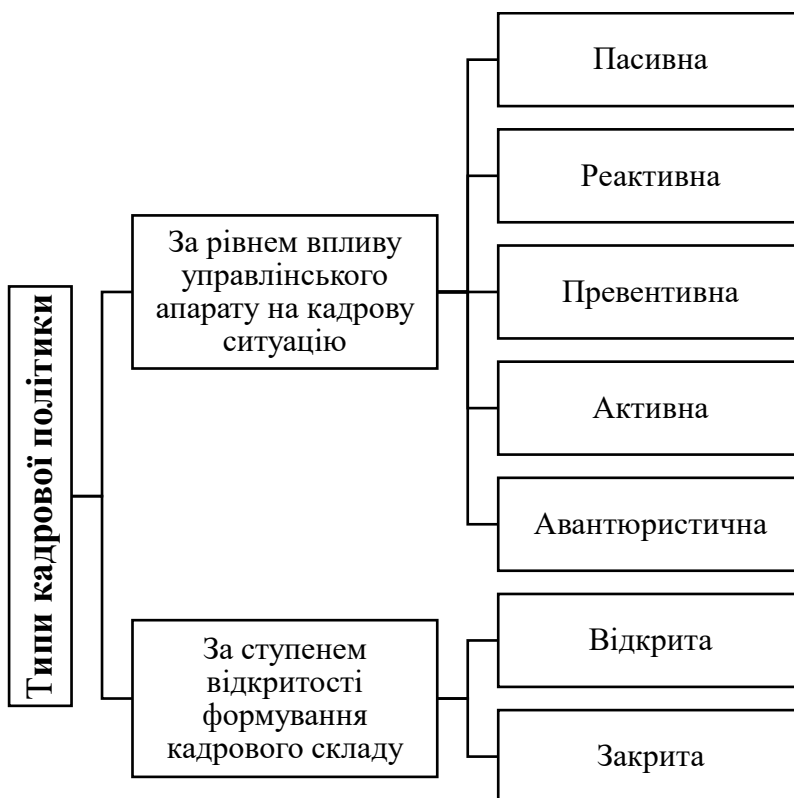


Рисунок 1.4 – Типи кадрової політики

Джерело створено автором на основі [9]

Характерні риси превентивної кадрової політики: адміністрація організації має обґрунтовані передбачення щодо розвитку кадрової ситуації, але не має можливості вплинути на неї; кадрова служба має способи дослідження кадрів, а також передбачення щодо кадрової ситуації на середньострокову перспективу; головним недоліком цієї політики є відсутність цільових кадрових планів.

Характерні риси активної кадрової політики: керівництво організації здатне не тільки передбачати, а й впливати на ситуацію; кадровий підрозділ формує кризові кадрові стратегії, стежить за ситуацією і контролює їх реалізацію відповідно до зовнішніх та внутрішніх чинників; керівництво організації володіє дієвими програмами управління персоналом, здатними до впровадження в різних умовах.

Характерні риси авантюристичної кадрової політики: адміністрація не має якісної діагностики кадрової роботи, але прагне мати впливовість на ситуацію; кадрова служба не має способів передбачення кадрової ситуації, але програми розвитку організації містять плани роботи з персоналом, які не прогнозують вчасного усунення можливих змін ситуації; плани базуються на емоційних, необґрунтованих заходах без попередньої та всебічної оцінки, а при швидких змінах ситуації з'являється неможливість швидко перенавчити персонал для роботи в нових умовах або залучити його із зовнішніх джерел [9].

Основними характеристиками відкритої кадрової політики є:

- прозорість: інформація про вакансії та умови працевлаштування доступна всім потенційним кандидатам, це включає відкриті оголошення про вакансії, чітко визначені критерії відбору та прозорі процедури оцінювання.
- конкурентний відбір: позиції заповнюються на основі конкурсу, що забезпечує найм висококваліфікованих спеціалістів; конкурсний відбір допомагає знайти найкращих кандидатів, які можуть зробити вагомий внесок у розвиток організації.
- рівні можливості: організація забезпечує рівні можливості для всіх кандидатів, незалежно від їхнього рівня досвіду чи позиції, на яку вони претендують, що сприяє формуванню різноманітної та інклюзивної робочої сили.
- орієнтація на ріст: організації з відкритою кадровою політикою зазвичай орієнтовані на швидке зростання і розвиток, що означає, що вони активно шукають таланти, які можуть допомогти досягти стратегічних цілей і зайняти лідируючі позиції на ринку.
- лідируючі позиції на ринку: відкрита кадрова політика сприяє тому, що організація може швидко реагувати на зміни на ринку та адаптуватися до нових умов, завдяки чому досягає конкурентних переваг.

Основними характеристиками закритої кадрової політики є:

- просування внутрішніх працівників: призначення на вищі посади відбувається виключно за рахунок внутрішнього резерву кадрів; пріоритет надається працівникам, які вже працюють в організації та мають досвід і знання її внутрішніх процесів.

- стабільність кадрового складу: зниження плинності кадрів за рахунок можливостей для кар'єрного росту всередині організації.

- обмежений доступ зовнішніх кандидатів: відсутність або мінімізація прийому нових працівників ззовні; пошук нових працівників здійснюється тільки у виняткових випадках або при відсутності внутрішніх кандидатів, що відповідають вимогам.

- інтенсивна робота з персоналом: розвиток внутрішніх працівників через програми підготовки, навчання та стажування; постійне підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів.

- планування кар'єри: створення чітких кар'єрних траєкторій для працівників та визначення потенційних наступників на ключові посади заздалегідь.

- формування корпоративної культури: висока увага до підтримки та розвитку корпоративних цінностей і культури; активне залучення працівників до процесу прийняття рішень [9].

Кадрова політика в організації може здійснюватися за такими напрямками.

- планування створення нових робочих місць зважаючи на нові технології;

- проектування програми розвитку кадрів для покращення системи навчання та вирішення поточних і майбутніх цілей організації;

- розвиток механізмів мотивації для підвищення інтересу та задоволеністю роботою;

- розробка сучасної системи набору та відбору кадрів;

- реалізація маркетингової діяльності у сфері кадрів;

- формування розуміння оплати праці та моральної мотивації робітників;
- надавання рівних можливостей для ефективної праці, забезпечення її безпеки та нормальних умов;
- визначення основних вимог до кадрів для розвитку підприємства;
- створення нової кадрової структури, розробка механізму управління персоналом;
- покращення морально-психологічний стану в колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством [23].

Ефективна кадрова політика повинна бути:

- невід'ємною частиною програми стратегічного розвитку компанії, тобто забезпечувати реалізації стратегії за допомогою кадрового забезпечення;
- гнучкою (повинна бути, з однієї сторони, стабільною, тому що стабільність пов'язана з конкретними планами співробітників, а з іншої – динамічною, тобто вона повинна змінюватись згідно зі змінами тактики компанії та економічних умов ринку);
- економічно виправданою, з урахуванням фактичних фінансових ресурсів, яка забезпечить персоналізований підхід до співробітників [23].

На основі аналізу різноманітних аспектів управління персоналом та кадрової політики підприємства можна зробити висновок, що ці аспекти є критичними для забезпечення стабільності і конкурентоспроможності організації. Впровадження ефективної кадрової політики дозволяє не лише оптимізувати витрати на управління персоналом, але й створює умови для розвитку корпоративної культури та підвищення задоволеності працівників.

1.2 Особливості управління кадровою політикою в авіаційній галузі

Кадрова політика відіграє вирішальну роль в успішному функціонуванні авіаційного підприємства. Авіаційна галузь вимагає висококваліфікованих

спеціалістів, здатних забезпечити безперебійну та безпечну роботу авіапідприємств.

Особливості кадрової політики в авіаційній галузі представлені на рисунку 1.5.

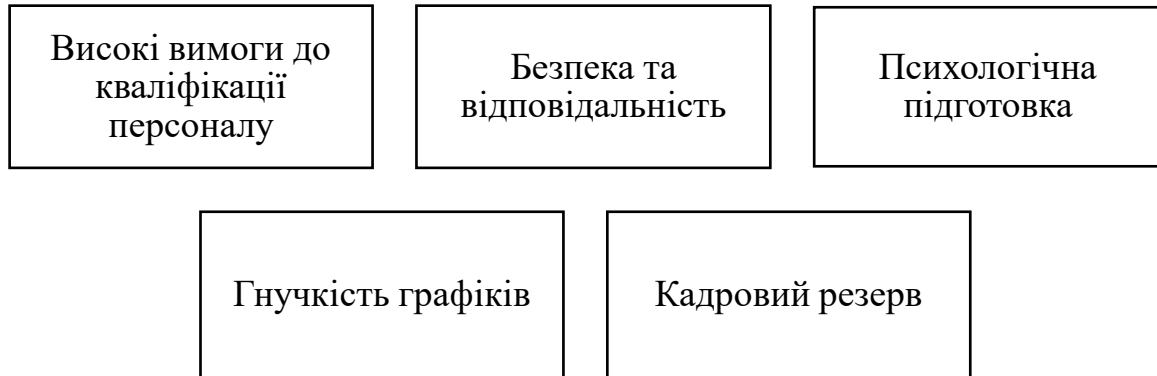


Рисунок 1.5 – Особливості кадрової політики в авіаційній галузі

Джерело: створено автором на основі [49]

Авіаційна галузь потребує працівників з високим рівнем професійної підготовки, це стосується як пілотів і технічного персоналу, так і менеджерів, що займаються плануванням польотів, обслуговуванням клієнтів та іншими адміністративними функціями. Від працівників вимагається глибоке знання міжнародних стандартів, технічних норм та правил безпеки, а також високий рівень стресостійкості.

Безпека є головним пріоритетом в авіації. Кадрова політика повинна включати суворі стандарти найму, регулярну підготовку та перепідготовку персоналу, а також системи контролю якості виконання обов'язків. Усі працівники повинні бути обізнані з найновішими технологіями та методиками, що використовуються в авіаційній галузі.

Психологічна стійкість та готовність до роботи в екстремальних умовах є необхідними якостями для авіаційного персоналу. Підприємства повинні надавати особливу увагу психологічній підготовці своїх працівників, проводячи тренінги та забезпечуючи психологічну підтримку.

Через специфіку роботи (часті перельоти, зміна часового поясу) авіаційна галузь вимагає гнучкості у графіках роботи.

У галузі часто існує потреба у створенні резерву кадрів для заповнення вакансій в екстрених ситуаціях [49].

Базові принципи кадрової політики авіапідприємств, використання яких може стати запорукою успіху в їхній діяльності можуть бути сформульовані так:

- усвідомлення персоналу як головної цінності авіапідприємства, її головного стратегічного ресурсу конкурентної боротьби;
- забезпечення тісного взаємозв'язку кадрової політики з цілями та стратегією авіапідприємства;
- прогнозування потреб та своєчасне укомплектування авіапідприємств необхідними кадрами для забезпечення довгострокового та безперебійного функціонування виробництва, безпечних та регулярних авіаперевезень;
- своєчасне заохочення професійного зростання співробітників та їх професійної кар'єри;
- забезпечення зацікавленості персоналу в результатах своєї праці, участь працівників у прибутку;
- використання системи оплати праці не за посаду, а за результат, за конкретний внесок у досягнення цілей авіапідприємства;
- розвиток корпоративної культури на основі прагнення досягти загальновизнаних та схвалених цілей, професійної та психологічної сумісності, поваги до прав і гідності працівників, створення атмосфери довіри та співробітництва.

Базові принципи кадрової політики є складовою філософії авіапідприємства і залишаються фактично незмінними протягом усього його життєвого циклу.

На авіапідприємствах персонал поділяється на дві основні категорії: виробничий та управлінський (рис.1.6).

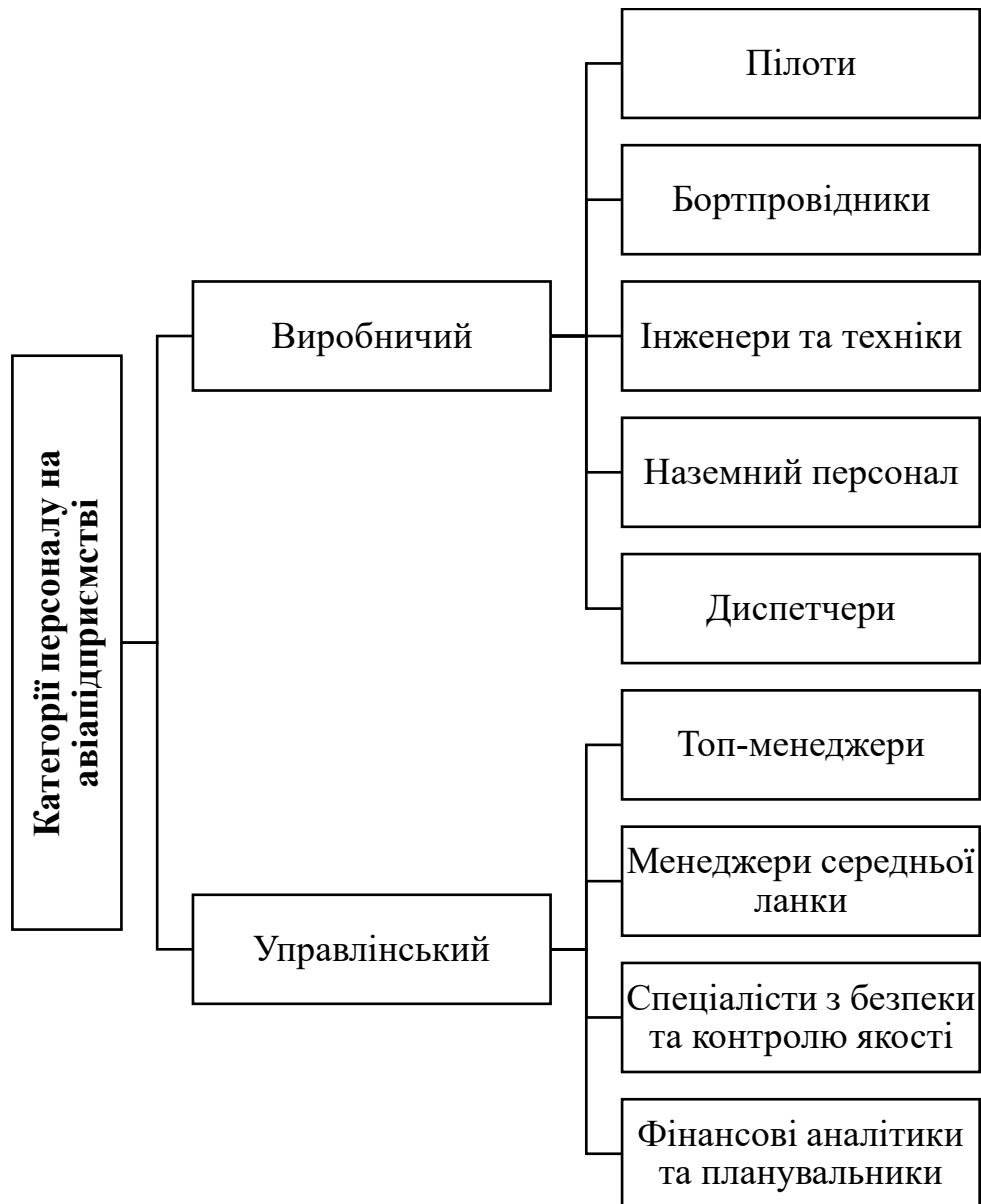


Рисунок 1.6 – Категорії персоналу на авіапідприємстві

Джерело: створено автором на основі [2]

Виробничий персонал складається з таких кадрів:

1. Пілоти, які є центральними фігурами у будь-якій авіакомпанії. Вони відповідальні за керування літаком, дотримання курсу, зв'язок з диспетчерськими службами та безпеку польоту. Їх підготовка включає тривалий тренінг, сертифікацію і регулярні перевірки компетенцій, зокрема медичні огляди.

В авіакомпаніях є капітани (старші пілоти) та другі пілоти (помічники), які працюють у складі екіпажу.

2. Бортпровідники забезпечують безпеку пасажирів під час польоту та надають послуги, такі як подача їжі та напоїв. Їх робота полягає також у тому, щоб забезпечити виконання правил безпеки: нагляд за пристібанням пасажирів, проведення інструктажу з використання аварійного обладнання тощо.

3. Інженери з технічного обслуговування літаків (АМТ) забезпечують готовність літаків до польотів, перевіряючи всі системи перед і після польоту. Вони виявляють технічні проблеми та проводять ремонтні роботи. Їх основними завданнями є діагностика проблем, профілактика поломок і виправлення несправностей.

Техніки виконують менш складні роботи, такі як заміна компонентів, тестування систем, перевірка палива, мастил, електроніки та інших важливих частин літака.

4. Завантажувальники багажу відповідають за правильне розміщення багажу в літаках, щоб він був збалансованим і безпечним.

Працівники паливного відділу заправляють літаки перед кожним рейсом, забезпечуючи належний рівень пального.

Персонал з технічного обслуговування аеродрому доглядає за інфраструктурою, включаючи злітні смуги, світло-сигнальне обладнання, системи навігації.

5. Авіадиспетчери займаються плануванням польотів, контролем повітряного руху, щоб забезпечити безпечну та ефективну роботу літака на кожному етапі польоту, починаючи з виліту до приземлення. Вони координують дії пілотів, інформують їх про погодні умови, ситуацію на інших маршрутах і аеропортах.

Управлінський персонал складається з таких кадрів:

1. Топ-менеджери:

- генеральний директор (CEO) – відповідає за загальне керівництво компанією, формує її стратегію, приймає ключові рішення щодо розвитку бізнесу, модернізації флоту, маркетингових кампаній тощо;
- фінансовий директор (CFO) – керує фінансовими потоками компанії, відповідає за бюджетування, аналіз доходів і витрат, інвестиції в нові літаки, ремонт і розширення маршрутів;
- операційний директор (COO) – контролює роботу всіх виробничих процесів і взаємодію між підрозділами (польоти, технічне обслуговування, безпека).

2. Менеджери середньої ланки:

- менеджери з операцій – координують роботу технічних служб, диспетчерів, пілотів та інших виробничих підрозділів. Вони також займаються складанням розкладів польотів, моніторингом операцій та вирішенням проблем у реальному часі;
- менеджери з безпеки – відповідають за дотримання норм безпеки під час польотів та наземного обслуговування. Вони розробляють політики та стратегії щодо захисту пасажирів і персоналу, контролюють дотримання міжнародних стандартів безпеки;
- менеджери з управління кадрами (HR) – займаються питаннями найму, розвитку персоналу, тренінгів, вирішення конфліктних ситуацій. Вони також планують кар'єрний ріст і професійну підготовку співробітників.

3. Спеціалісти з безпеки та контролю якості – фахівці, які контролюють процеси на кожному етапі: від технічного обслуговування літаків до забезпечення належної якості послуг для пасажирів. Їх завдання включають перевірки на дотримання стандартів, аудит і оцінку ризиків.

4. Фінансові аналітики та планувальники аналізують фінансові показники компанії, створюють прогнози доходів і витрат, а також допомагають в оптимізації витрат. Також вони можуть працювати над плануванням нових маршрутів і оцінювати їх економічну доцільність.

Хоча виробничий і управлінський персонал виконують різні функції, їхня співпраця є ключовою для успішної діяльності авіапідприємства. Управлінський персонал забезпечує планування і стратегію, а виробничий – реалізацію і безпосереднє виконання авіаційних операцій [2].

Система управління персоналом є однією із підсистем комплексної системи управління авіапідприємством. У ролі координатора цього процесу виступає служба персоналу підприємства. Вона планує кадрову роботу загалом, виконує встановлений нею комплекс робіт і контролює реалізацію кадрової політики у виробничих підрозділах. Лінійне керівництво цією службою покладається на заступника керівника авіапідприємства з персоналу. Він є функціональним керівником з питань кадрової роботи інших структурних підрозділів авіапідприємства [26].

Формування в авіапідприємствах організаційної структури управління персоналом, що об'єднує під єдиним керівництвом всі підрозділи, що мають відношення до роботи з кадрами, дозволяє на сучасному етапі ставити і вирішувати питання про комплексну систему управління персоналом авіапідприємства. Пов'язано це з тим, що в управлінні персоналом, крім служби персоналу, беруть участь як керівництво авіапідприємства, так і всі керівники виробничих підрозділів.

На найвищому рівні управління вирішуються стратегічні питання формування кадрової політики, визначаються вимоги до основних керівних та нормативних документів у галузі управління персоналом, здійснюється загальне керівництво та контроль кадрової роботи. На рівні виробничих підрозділів робота з управління персоналом носить оперативний характер, вирішуються питання використання працівників відповідно до їх здібностей, забезпечення нормальних умов праці та трудових відносин [21].

Основні компоненти кадрової політики включають набір та відбір персоналу, що передбачає високі вимоги до кваліфікації кандидатів, особливо для пілотів, технічного персоналу та бортпровідників. Процес передбачає ретельну перевірку досвіду, навичок та відповідності вимогам безпеки.

Додатково, професійна підготовка та сертифікація є критично важливими, оскільки передбачають обов'язкову початкову та регулярну підготовку персоналу, а також підтримку кваліфікації через тренінги з безпеки та нових технологій. Забезпечення безпеки та стандартів якості є також ключовим компонентом, адже необхідно дотримуватись жорстких стандартів безпеки та правил міжнародних організацій, постійно покращуючи процеси через моніторинг і внутрішній контроль якості.

Мотивація та управління продуктивністю включають створення системи мотивації для працівників, яка може включати премії за ефективну роботу та соціальні пакети, а також систему оцінки продуктивності з подальшими планами розвитку. Важливими аспектами є також соціальна відповідальність та корпоративна культура, які забезпечують працівникам гідні умови праці та підтримують здоровий баланс між роботою та особистим життям, формуючи корпоративну культуру, орієнтовану на командну роботу та клієнтоорієнтованість.

Крім того, управління трудовими відносинами передбачає взаємодію з профспілками, вирішення трудових конфліктів та забезпечення прав працівників через прозорі умови праці. Нарешті, диверсифікація та інклюзивність є важливими, оскільки політики рівності сприяють розмаїттю на робочому місці, заохочуючи участь жінок, молоді та представників різних етнічних груп.

Усе це сприяє стабільності, професійному розвитку працівників і загальному успіху авіаційних компаній у конкурентному середовищі.

Висновки до розділу 1

Управління персоналом – відносно молода наука. Хоча велика кількість її ідей і теорій виникла на початку 20 ст. і навіть раніше.

Розвиток управління персоналом підприємства проходить через кілька стадій, які відображають загальну еволюцію підприємства – зародження,

функціональне зростання, контрольоване зростання, функціональна інтеграція та стратегічна інтеграція.

Для ефективності управління персоналом з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств потрібне впровадження кадрової політики.

Проаналізувавши визначення різних авторів, можна дійти до висновку, що кадрова політика є багатогранною і комплексною системою, яка охоплює всі аспекти взаємодії між організацією та її працівниками. Вона включає в себе не лише методи та принципи управління персоналом, але й стратегічний підхід до розвитку та ефективного використання робочої сили.

Основною метою кадрової політики є забезпечення підприємства кваліфікованим та мотивованим персоналом, який сприятиме досягненню стратегічних цілей організації.

Вчені поділяють типи кадрової політики за рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію та за ступенем відкритості формування кадрового складу. За рівнем впливу управлінського апарату типи кадрової політики поділяються на пасивну, реактивну, превентивну, активну, авантюристичну. За ступенем відкритості формування кадрового складу – відкрита та закрита.

Особливості кадрової політики в авіаційній галузі: високі вимоги до кваліфікації персоналу, безпека та відповідальність, психологічна підготовка, гнучкість графіків та кадровий резерв.

На авіапідприємствах персонал поділяється на дві основні категорії: виробничий і управлінський. До виробничого входять пілоти, бортпровідники, інженери та техніки, наземний персонал та диспетчери. До управлінського входять топ-менеджери, менеджери середньої ланки, спеціалісти з безпеки та контролю якості та фінансові аналітики та планувальники.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АВІАЦІЙНА КОМПАНІЯ «РОЗА ВІТРІВ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

Авіаційний ринок в Україні у 2024 році стикається з серйозними викликами через триваючу війну з Росією, що значно вплинуло на безпеку польотів і загальну економічну ситуацію. Незважаючи на це, є певні ознаки відновлення. Експерти прогнозують можливе часткове відновлення авіаперевезень, особливо у випадку поліпшення ситуації на фронті.

Однак, економічні виклики залишаються значними. Зокрема, очікується подальше зниження курсу гривні, що може вплинути на вартість авіаквитків і доступність послуг для населення. Також зростають побоювання щодо бюджетного дефіциту, що обмежить можливості державної підтримки галузі.

Авіакомпанії можуть зіткнутися з труднощами у відновленні своїх послуг через обмежену купівельну спроможність населення і високі ризики, пов'язані з безпекою польотів. Проте, якщо вдасться стабілізувати ситуацію, можливе поступове відновлення ринку у першій половині 2025 року [46].

З цими чинниками співіснує авіаційне підприємство ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів».

ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» — це українська авіакомпанія, заснована у 2003 році. Вона спеціалізується на регулярних та чартерних перевезеннях пасажирів. Штаб-квартира компанії знаходиться у Києві, Україна. Згідно з класифікатором, основною діяльністю компанії є 51.10 – Пасажирський авіаційний транспорт.

Засновниками авіакомпанії є бізнесмени Андрій Альмірдин та Юрій Мірошников. Вони спільно працювали над створенням авіакомпанії, яка на

сьогоднішній день стала одним з провідних перевізників в Україні, спеціалізуючись на чартерних та регулярних рейсах.

Місія авіакомпанії — надання комфорту, турботи і безпеки для пасажирів протягом усього перельоту.

Цілі авіакомпанії:

- розширення та оновлення флоту компанії для забезпечення високого рівня якості послуг та роботи на ринках з обмеженнями щодо віку повітряних суден;
- рентабельна експлуатація флоту компанії;
- розширення бізнесу та продуктів компанії (надання послуг АСМІ оренди на ринках Європи та Азії, здійснення вантажних перевезень);
- збереження статусу найнадійнішої та найпунктуальнішої авіакомпанії України.

Базові цінності:

- надійність — виконання своїх зобов'язань вчасно та якісно;
- турбота в небі і на землі — піклування про своїх клієнтів не лише, коли вони знаходяться на борту літака, але і створення максимального комфорту при підготовці і після перельоту;
- невинний розвиток — постійна розробка інноваційних підходів до ведення бізнесу і нових послуг з метою задоволення потреб клієнтів і забезпечення ефективної діяльності компанії [40].

До початку повномасштабного вторгнення ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» здійснювала чартерні і регулярні міжнародні рейси до країн Східної та Західної Європи, Африки, Азії, Близького Сходу та внутрішні по Україні.

На рисунку 2.1 червоним кольором виділено країни, до яких авіакомпанія виконала рейси в 2021.



Рисунок 2.1 – Географія подорожей ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» в 2021 році

Джерело [40]

Нижче приведено перелік країн, до яких ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» здійснювала рейси, у порядку спадання пасажиропотоку в 2021 році [40]:

- | | | |
|---------------|------------------|--------------------------|
| 1. Україна | 12. Португалія | 23. Франція |
| 2. Туреччина | 13. Німеччина | 24. Австрія |
| 3. Єгипет | 14. Іспанія | 25. Боснія і Герцоговина |
| 4. Греція | 15. Туркменістан | 26. Данія |
| 5. Хорватія | 16. Фінляндія | 27. Словачія |
| 6. Чорногорія | 17. Італія | 28. Албанія |
| 7. Болгарія | 18. Грузія | 29. Польща |
| 8. Сербія | 19. Таджикистан | 30. Велика Британія |
| 9. Ізраїль | 20. ОАЕ | 31. Угорщина |
| 10. Македонія | 21. Кіпр | |
| 11. Румунія | 22. Швейцарія | |

ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» реалізує систему управління безпекою польотів відповідно до вимог ІКАО та є оператором, що сертифікований IOSA [49].

Програма відновлення флоту є важливою складовою стратегії розвитку авіакомпанії. Завдяки новим постачанням повітряних суден, Роза Вітрів зосереджується на переході флоту до літаків сімейства Airbus. Цей перехід дозволяє пропонувати більш високу якість, більш послідовний продукт, дозволяючи Розі Вітрів оптимізувати свої операції навколо загальної платформи.

Перехід до більш однорідного флоту має значні операційні, фінансові та конкурентні переваги. Завдяки цьому ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» покращує ефективність своїх операцій, знижує одиничні витрати і пропонує покращений та послідовний продукт для клієнтів [41].

Роза Вітрів стала першою компанією, що почала використовувати такі літаки як Airbus A-320, Airbus A-321, та ERJ-145 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1– Склад та характеристики парку літаків ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

Характеристика	Airbus A320	Airbus A321	Embraer ERJ-145 LR	ATR 72-600
Кількість в парку	1	3	3	4
Кількість пасажирів	180	218	48	72
Крейсерська швидкість	840 км/г	840 км/г	833 км/г	460
Дальність польоту	6150 км	5950 км	2873 км	1985 км

Джерело: складено автором на основі [41]

Airbus A320 — це один з найпопулярніших вузькофюзеляжних літаків у світі, який часто використовується для коротких і середніх рейсів. Оснащений сучасними авіонічними системами, такими як Fly-by-Wire, що покращують керованість і безпеку. Відомий своєю паливною ефективністю, що робить його вигідним у експлуатації.

Airbus A321 — це розширена версія Airbus A320, також дуже популярна серед авіакомпаній. Цей літак часто використовують для рейсів середньої і дальньої дальності, завдяки його більшим можливостям і вмістимості. A321 має більший фюзеляж і розмах крил в порівнянні з A320, що забезпечує більше місця для пасажирів і багажу. Як і A320, A321 оснащений сучасними системами Fly-by-Wire, які покращують управління та безпеку.

Embraer ERJ-145 LR — це один із популярних регіональних літаків, який відомий своєю ефективністю та надійністю. Має компактний фюзеляж, що робить його ідеальним для регіональних маршрутів і аеропортів з короткими злітно-посадковими смугами. ERJ-145 LR ідеально підходить для обслуговування маршрутів з невеликим пасажиропотоком, де більші літаки можуть бути менш економічно ефективними.

ATR 72-600 — це турбовентиляторний регіональний літак, який часто використовується для коротких і середніх рейсів. Оснащений сучасними авіонічними системами, покращеними зразками двигунів і новими системами управління для покращення ефективності та комфорту. Цей літак ідеально підходить для маршрутів з невеликим пасажиропотоком, а також для виконання рейсів в умовах обмежених інфраструктур [2].

ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» робить акцент на яскравий та запам'ятовуваний вигляд літаків: поєднання червоного, рожевого та бірюзового кольорів привертає увагу та ефективно вирізняє корпоративні авіалайнери серед конкурентів. Завдяки великим розмірам літака, який видно на великій відстані, дизайнери авіакомпанії використовують його як рекламний щит, прикрашаючи його фірмовими кольорами авіакомпанії.

Корпоративна форма авіакомпанії «Роза Вітрів» вирізняється своєю унікальністю, оскільки її створив один із найвідоміших українських дизайнерів одягу – Андре Тан, справжній професіонал у своїй галузі.

ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» однією з перших на українському ринку надала своїм клієнтам можливість бронювати квитки на

авіарейси онлайн, не виходячи з дому. Основна перевага онлайн бронювання – це зручність.

База даних містить усі доступні рейси авіакомпаній, з яких автоматично підбираються ті, що відповідають запиту клієнта. Це значно спрощує процес планування подорожі, оскільки найскладніша частина роботи виконується за нього. Клієнту залишається лише вказати дати і маршрут у пошуковій формі. Якщо ж у нього немає чітких обмежень щодо цих параметрів, він може розглянути різні варіанти, оскільки ціна може значно змінюватися залежно від дня. На вартість також можуть впливати аеропорт та час перельоту.

Lowcost-квитки авіакомпанії, доступні для онлайн бронювання, користуються великою популярністю. Відсутність бізнес-класу та багатьох безкоштовних послуг, а також велика кількість рейсів – це основні фактори, що забезпечують низьку вартість квитків. Тому lowcost-рейси авіакомпанії є чудовим вибором для тих, хто хоче подорожувати з обмеженим бюджетом. Адже не всі мають можливість літати бізнес-класом, та й не всім потрібні його переваги. Купуючи недорогі квитки через інтернет, споживачі значно економлять час на підготовку до перельоту.

Крім того, під час онлайн бронювання авіаквитків можна легко та швидко замовити додаткові послуги, наприклад, для дітей клієнтів. Це можна зробити за допомогою спеціальних опцій на сайті бронювання або зв'язавшись з операторами через пошту чи телефон. Процес оплати спрощується завдяки використанню кредитної картки. Після цього клієнт отримує електронний квиток і може спокійно вирушати в аеропорт [41].

ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» бере участь у двох міжнародних проєктах, спрямованих на зниження викидів CO²:

- CORSIA (англ. Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation – Схема компенсації та скорочення викидів вуглецю для міжнародної авіації);
- EU ETS (англ. EU Emission Trading System – Схема торгівлі викидами Європейського союзу) [40].

CORSIA означає схему компенсації та скорочення викидів вуглецю для міжнародної авіації. Це глобальна програма, створена Міжнародною організацією цивільної авіації (ІКАО) для вирішення проблеми викидів вуглецю від міжнародної авіації. CORSIA прагне досягти вуглецево-нейтрального зростання в авіаційній промисловості з 2020 року, вимагаючи від авіакомпаній компенсувати будь-яке збільшення викидів вище певного базового рівня шляхом купівлі вуглецевих компенсацій.

ІКАО прийняла рішення про поетапне впровадження з урахуванням особливих обставин і відповідних можливостей (SCRC) договірних держав:

1. Пілотний етап (2021-2023)
2. Перший етап (2024-2026) стосується держав, які погодились взяти участь.
3. Другий етап (2027-2035 рр.) застосовується до всіх держав, за винятком держав, звільнених від оподаткування, якщо вони не погоджуються взяти участь.

У схемі використовуються «галузеві» та «індивідуальні» ставки для розрахунку зростання викидів. «Галузева ставка» представляє глобальний середній коефіцієнт зростання викидів у секторі міжнародної авіації за певний рік, тоді як «індивідуальна ставка» являє собою коефіцієнт зростання викидів окремого оператора за певний рік [47].

EU ETS означає схему торгівлі викидами Європейського Союзу. Запроваджена відповідно до Кіотського протоколу, це європейська політика, яка встановлює ціну за викиди вуглецю промисловими забруднювачами. Це основа кліматичної та енергетичної політики Європи та найбільший у світі вуглецевий ринок, який охоплює все більше промислових об'єктів і секторів. Згідно зі схемою, кожна тонна CO₂ має бути присвоєно квоту. Вони називаються EUA або надбавками Європейського Союзу. Сьогодні ця система покриває близько 45% викидів ЄС.

Наприкінці кожного року промислові забруднювачі зобов'язані здати певну кількість квот еквівалентних їхнім викидам за цей рік. Вони отримують

EUA на спеціальному ринку. ЄС не встановлює фіксовану ціну на EUA; замість цього він встановлює обмеження на загальну кількість квот, які видаються щороку, і дозволяє компаніям вільно торгувати своїми квотами. Загальна кількість дозволів, виданих ЄС на ринку, еквівалентна обмеженню викидів цього року. Коли ціна EU ETS зростає, у компаній є стимул декарбонізувати свої процеси, а не купувати квоти [52].

Напрямки інноваційного розвитку ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» включають наступні аспекти:

- екологічні технології: використання екологічно чистих палив та технологій для зниження викидів CO² та іншого шкідливого впливу на навколишнє середовище.
- цифровізація та автоматизація процесів: впровадження новітніх IT-рішень для автоматизації внутрішніх процесів, покращення обслуговування клієнтів та оптимізації логістики.
- інновації в сфері комфорту пасажирів: вдосконалення сервісу обслуговування пасажирів.
- безпека та кібербезпека: розробка та впровадження новітніх технологій для підвищення безпеки як польотів, так і захисту інформації, включаючи захист від кіберзагроз.
- розширення мережі маршрутів: інноваційні підходи до розширення географії польотів, включаючи партнерство з іншими авіакомпаніями, а також впровадження нових авіамаршрутів для охоплення ширшої аудиторії.

Ці напрямки можуть допомогти ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» залишатися конкурентоспроможною авіакомпанією та підтримувати свою репутацію інноваційного гравця на ринку авіап перевезень.

Через війну повітряний простір України залишається закритим для цивільної авіації, проте три українські авіакомпанії продовжують виконувати рейси за межами країни. В їх числі і ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів».

ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» відновила польоти у 2023 році, використовуючи авіалайнери з флоту МАУ. Згідно з державним реєстром повітряних суден України, до флоту авіакомпанії перейшли три літаки: Embraer 190, Boeing 737-800 і Boeing 737-900ER. Польоти авіакомпанії МАУ припинилися у вересні 2022 року через конфлікт серед акціонерів.

Embraer 190 виконує рейси з Тівату до європейських міст під позивними чорногорської державної авіакомпанії Air Montenegro. Boeing 737-800 здійснює польоти між містами Європи та Єгипту за замовленням FlyEgypt. На початку вересня 2023 року Boeing 737-900ER перевозив пасажирів між Францією та Тунісом для туніської авіакомпанії Nouvelair, а згодом почав виконувати рейси між Тель-Авівом і Кишиневом під час паломництва [39].

Для оцінки ефективності роботи авіакомпанії проведемо фінансово-економічний аналіз результатів діяльності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів». Для розрахунків використаємо данні, які знаходяться у формі № 1 фінансової звітності «Баланс» (дод. В, Д), та у формі № 2 «Звіт про фінансові результати» (дод. Г, Е) ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» за період 2021-2023 рр [45].

Аналіз фінансових результатів діяльності авіакомпанії за останні три роки, на підставі даних фінансових звітів за 2021-2023 роки зведено до таблиці 2.2.

Результати таблиці 2.2 вказують на негативну динаміку та погіршення загального фінансового стану авіакомпанії у 2022 році та погіршення показника собівартості реалізованої продукції у 2023 році, але збільшення показників чистого доходу та чистого прибутку в цьому році. В цій ситуації основною причиною такого стану виступає повномасштабне вторгнення росії до України. У підприємства зменшився чистий дохід у 2022 році на 3 787 254 тис. грн., але тенденція змінилась у 2023 році, збільшивши його на 122 616 тис. грн. порівняно з 2022 роком. Собівартість реалізованої продукції є ключовим елементом, який безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства. Спостерігається її спад на 69,87% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, що

зумовлене зменшенням обсягів продажу та попиту споживачів на продукцію через відміну польотів в Україні. У 2023 році собівартість продукції спала на 21,48% в порівнянні з 2022 роком. Чистий прибуток підприємства у 2022 році склав -1 552 503 тис. грн., що становить збиток для підприємства. 2023 рік також був збитковий для компанії, але на майже 29% менше порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати діяльності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» за 2021– 2023 роки

№	Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення		2023 рік	Відхилення	
				Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (грн.)	4559387	772 133	-3 787 254	16,94	894 749	+122616	115,88
2	Собівартість реалізованої продукції (грн.)	4909572	1479356	-3 430 216	30,13	1161525	-317831	78,52
3	Чистий прибуток (грн.)	-524693	-1552503	-1 027 810	295,89	-750497	+802006	73,02

Джерело: розроблено автором

Щоб більш детально вивчити фінансово-економічний стан ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» варто розрахувати такі основні фінансові коефіцієнти, як показники ділової активності (табл. 2.3), майнового стану, рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності (платоспроможності), користуючись даними фінансових звітів за 2021, 2022 та 2023 роки.

Аналізуючи дані табл. 2.3 можна зазначити, що у 2021 році коефіцієнт трансформації був найвищим (2,56241), але значно зменшився до 0,41167 у 2022 році, що свідчить про зниження ефективності використання активів на 2,15074 одиниці. У 2023 році показник дещо зріс до 0,56048, що показує покращення на 0,14881 одиниць порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників ділової активності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

№	Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення		2023 рік	Відхилення	
				Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Оборотність ативів (обороти), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	2,56241	0,41167	2,15074	83,93	0,56048	-0,14881	136,15
2	Фондовіддача	3,50169	0,48401	3,01768	13,82	0,66156	-0,17755	136,68
3	Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороти)	10,60466	3,2204	7,38426	30,37	4,13807	-0,91767	128,5
4	Період одного обороту обігових коштів (днів)	33,94734	111,7874	-77,84002	329,3	86,99708	24,79028	77,82
5	Коефіцієнт оборотності запасів (обороти)	57,61529	16,70041	40,91488	29	13,52986	3,17055	81,02
6	Період одного обороту запасів (днів)	6,24834	21,55636	-15,30802	345	26,60781	-5,05145	123,43
7	Коефіцієнт оборотності дебітор-ської за боргованості (обороти)	13,26622	5,13844	7,38426	38,73	6,913	-0,91767	134,53
8	Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	27,13659	70,06017	-42,92358	258,18	52,0758	17,98437	74,33

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	136,4961	737,2681	-600,7719	540,14	1132,1699	-394,9019	153,56
10	Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	-2,8797	-0,2467	-2,633	8,57	-0,23058	-0,01612	93,47

Джерело: розроблено автором

У 2021 році фондвіддача становила 3,50169, але знизилася до 0,48401 у 2022 році, що свідчить про падіння на 3,01768 одиниць. У 2023 році вона зросла до 0,66156, що є покращенням на 0,17755 одиниць порівняно з попереднім роком.

Значення коефіцієнту оборотності обігових коштів у 2021 році було найвищим (10,60466), але зменшилося до 3,2204 у 2022 році, що показує зниження на 7,38426 одиниць. У 2023 році показник зріс до 4,13807, що свідчить про покращення на 0,91767 одиниць порівняно з 2022 роком.

Показник періоду одного обороту обігових коштів у 2021 році становив 33,95 днів, але у 2022 році він збільшився до 111,79 днів, що означає погіршення на 77,84 днів. У 2023 році період скоротився до 86,99 днів, що є покращенням на 24,79 днів.

У 2021 році коефіцієнт оборотності запасів становив 57,61529, але впав до 16,70041 у 2022 році, що вказує на зменшення на 40,91488 одиниць. У 2023 році він ще більше зменшився до 13,52986, що показує спад на 3,17055 одиниць.

У 2021 році період одного обороту запасів становив 6,25 днів, а у 2022 році збільшився до 21,56 днів, що свідчить про збільшення на 15,31 днів. У 2023 році показник ще збільшився до 26,61 днів, що означає збільшення на 5,05 днів.

У 2021 році коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості дорівнював 13,26622, але знизився до 5,13844 у 2022 році, що є зниженням на 7,38426 одиниць. У 2023 році він зріс до 6,913, що є покращенням на 0,91767 одиниць порівняно з 2022 роком.

У 2021 році період погашення дебіторської заборгованості був 27,14 днів, але збільшився до 70,06 днів у 2022 році, що вказує на погіршення на 42,92 днів. У 2023 році він скоротився до 52,08 днів, що показує покращення на 17,98 днів.

У 2021 році період погашення кредиторської заборгованості становив 136,50 днів, але значно зріс до 737,27 днів у 2022 році, що свідчить про збільшення на 600,77 днів. У 2023 році він ще збільшився до 1132,17 днів, що є збільшенням на 394,90 днів.

У 2021 році коефіцієнт оборотності власного капіталу дорівнював -2,8797, у 2022 році покращився до -0,2467 (покращення на 2,633 одиниці). У 2023 році він дещо покращився до -0,23058, що свідчить про покращення на 0,01612 одиниць.

Аналіз показників демонструє, що ефективність використання ресурсів підприємства змінювалась у 2021-2023 роках, зокрема, у 2022 році спостерігається погіршення багатьох показників, однак у 2023 році деякі з них почали покращуватися.

Далі представлений аналіз показників майнового стану в таблиці 2.4

З аналізу таблиці 2.4 видно, що у 2022 році частка основних засобів в активах зросла з 0,73176 (у 2021) до 0,85054. Однак у 2023 році спостерігається незначне зменшення до 0,84722. Відхилення в абсолютних значеннях у 2022 році склало +0,11878, а у 2023 році -0,00332. Це свідчить про стабільно високу частку основних засобів у загальних активах, незважаючи на незначне зниження у 2023 році.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників майнового стану ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

№	Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення		2023 рік	Відхилення	
				Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Частка основних засобів в активах	0,73176	0,85054	-0,11878	116,23	0,84722	0,00332	99,6
2	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,52	0,31888	0,20112	61,32	0,46546	-0,14658	145,97
3	Коефіцієнт оновлення основних засобів	-0,04327	0,15809	-0,20136	365,36	-0,07431	0,2324	47
4	Частка оборотних виробничих активів	0,04789	0,04722	0,00067	98,6	0,05378	-0,00656	113,89

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт зносу основних засобів зменшився з 0,52 у 2021 році до 0,31888 у 2022 році, але в 2023 році він знову збільшився до 0,46546. Це означає, що в 2022 році спостерігалось покращення, проте у 2023 році тенденція змінилася.

У 2021 році коефіцієнт оновлення основних засобів був негативним (-0,04327), але у 2022 році зріс до 0,15809, що свідчить про оновлення основних засобів. У 2023 році коефіцієнт знову став негативним (-0,07431), що може вказувати на проблеми з оновленням або утриманням основних засобів. Це може вказувати на нерівномірність у політиці оновлення активів.

Частка оборотних виробничих активів залишалася відносно стабільною: 0,04789 у 2021 році, 0,04722 у 2022 році та 0,05378 у 2023 році. Незначне зростання у 2023 році може свідчити про покращення в управлінні оборотними активами. Ця тенденція свідчить про стабільну структуру активів компанії з незначним зростанням оборотних засобів у 2023 році.

Також проаналізуємо показники рентабельності підприємства. Ключовими показниками для оцінки рентабельності та фінансової ефективності компанії є рентабельність капіталу (активів) за чистим

прибутком, рентабельність власного капіталу, рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком, коефіцієнт реінвестування, період окупності капіталу та період окупності власного капіталу.

Аналіз цих показників представлений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

№	Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення		2023 рік	Відхилення	
				Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	-0,2949	-0,8277	0,5328	280,6714	-0,4701	-0,3576	56,7959
2	Рентабельність власного капіталу	0,316	0,4832	-0,1672	152,9114	0,1894	0,2938	39,197
3	Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	-0,1151	-2,0107	1,8956	1 746,9157	-0,8388	-1,1719	41,7168
4	Коефіцієнт реінвестування	3,2241	2,0896	1,1345	64,8119	5,3227	-3,2331	254,7234
5	Період окупності капіталу	-3,3912	-1,2081	-2,1831	35,6246	-2,1271	0,919	176,0699
6	Період окупності власного капіталу	3,1643	2,0694	1,0949	65,3984	5,2809	-3,2115	255,1899

Джерело: розроблено автором

У 2021 році показник рентабельності капіталу (активів) за чистим прибутком був від'ємним (-0,2949), що свідчить про збитковість. У 2022 році він погіршився до -0,8277, але покращився до -0,4701 у 2023 році. Хоча

показник залишається від'ємним, поліпшення вказує на часткове скорочення збитків.

У 2021 році рентабельність власного капіталу становила 31,6%, у 2022 році зросла до 48,32%, а в 2023 році знизилася до 18,94%. Це вказує на зміну в здатності компанії генерувати прибуток на власний капітал, особливо у 2023 році.

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком була -0,1151 у 2021 році, значно погіршилася до -2,0107 у 2022 році, але у 2023 році скоротилася до -0,8388, що може свідчити про поступове відновлення після значних збитків у 2022 році.

У 2021 році коефіцієнт реінвестування становив 3,2241, впав до 2,0896 у 2022 році, але значно зріс до 5,3227 у 2023 році. Це вказує на більш активне реінвестування в активи та, можливо, надії на відновлення прибутковості в майбутньому.

У 2021 році період окупності капіталу був негативним (-3,3912), у 2022 році покращився до -1,2081, але у 2023 році знову впав до -2,1271. Це показує коливання в ефективності використання капіталу, хоча загальна тенденція є до скорочення періоду окупності.

Показник періоду окупності власного капіталу у 2021 році був 3,1643, у 2022 році зменшився до 2,0694, а у 2023 році зріс до 5,2809. Збільшення у 2023 році свідчить про подовження часу, потрібного для повернення інвестицій.

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства дозволяє оцінити його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, забезпечувати стабільність і розвиток. Цей аналіз зведено в таблицю нижче (табл 2.6).

Основні показники фінансової стійкості ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» зазнали значних змін у 2021–2023 роках. Власні обігові кошти показують від'ємне значення, яке зростає з кожним роком. Це свідчить про зниження ліквідності та обмеження можливостей для фінансування оборотного капіталу за рахунок власних коштів. Зменшення власних коштів до рівня -4,18 млн грн у 2023 році вказує на ризиковану фінансову стійкість

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

№	Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення		2023 рік	Відхилення	
				Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Власні обігові кошти (виробничий, функціонуючий капітал)	-2224185	-3440 080	1215895	154,67	-4179 804	739 724	121,5031
2	Коефіцієнт забезпечення оборонних активів власними коштами	-7,0002	-20,2227	13,2225	288,887	-24,7126	4,4899	122,2023
3	Маневреність власних обігових коштів	-0,00035	-0,00019	-0,00016	54,2857	-0,00018	-0,00001	94,7368
4	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	-35,3195	-54,7363	19,4168	154,974	-62,2424	7,5061	113,7132
5	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	-0,8585	-1,657	0,7985	193,011	-2,4197	0,7627	146,029
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,9198	1,5334	0,3864	79,8729	1,3618	0,1716	88,8092
7	Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	-0,4619	-0,6236	0,1617	135,007	-0,7076	0,084	113,4702

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Показник фінансового лівериджу	-0,5142	-0,4532	-0,061	88,1369	-0,3012	-0,152	66,4607
9	Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,4484	-0,9177	0,4693	204,661	-1,7018	0,7841	185,4419

Джерело: розроблено автором

Основні показники фінансової стійкості ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» зазнали значних змін у 2021–2023 роках. Власні обігові кошти показують від’ємне значення, яке зростає з кожним роком. Це свідчить про зниження ліквідності та обмеження можливостей для фінансування оборотного капіталу за рахунок власних коштів. Зменшення власних коштів до рівня -4,18 млн грн у 2023 році вказує на ризиковану фінансову стійкість.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами знижується, поглиблюючи залежність компанії від позикового капіталу. У 2023 році коефіцієнт падає до -24,71, що свідчить про значну нестачу власних джерел фінансування.

Маневреність власних обігових коштів залишається на низькому рівні та коливається. Це означає обмежені можливості для швидкого перерозподілу власних коштів для покриття поточних витрат, що може негативно впливати на оперативність фінансових рішень.

Коефіцієнт забезпечення запасів власними обіговими коштами також показує негативну динаміку: від -35,32 у 2021 році до -62,24 у 2023 році. Це вказує на недостатність власних коштів для фінансування запасів, що може збільшити ризик переривання діяльності через нестачу ресурсів.

Коефіцієнт фінансової незалежності знизився до -2,42 у 2023 році, що демонструє значну залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування та зниження рівня самостійності у фінансових питаннях.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу скоротився з 1,92 у 2021 році до 1,36 у 2023 році, що вказує на зменшення можливостей компанії використовувати власний капітал у покритті потреб оборотного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стабільності зменшується, а його від'ємні значення вказують на зниження стабільності фінансування. Це означає, що компанія має більше зобов'язань, ніж власних коштів, для фінансування своєї діяльності.

Показник фінансового лівериджу має тенденцію до зниження, що демонструє більший ризик, пов'язаний із кредитним навантаженням.

Коефіцієнт фінансової стійкості знижується і вказує на значне зниження здатності компанії зберігати стійкість за рахунок власних коштів. У 2023 році показник складає -1,70, що демонструє критичний стан.

Аналіз ліквідності підприємства допомагає оцінити його здатність виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок наявних обігових активів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз ліквідності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

№	Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення		2023 рік	Відхилення	
				Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	0,162	0,0651	0,0969	40,1852	0,0492	0,0159	75,576
2	Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,1299	0,0411	0,0888	31,6397	0,0297	0,0114	72,2627
3	Коефіцієнт ліквідності абсолютної	3,9373	2,4865	1,4508	63,1524	2,1497	0,3368	86,4549
4	Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,1454	0,0512	0,0942	35,2132	0,0363	0,0149	70,8984

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2021 році становив 0,162, що свідчить про недостатнє покриття короткострокових зобов'язань оборотними активами. У 2022 році показник знизився до 0,0651, а в 2023 – до 0,0492, що свідчить про негативну тенденцію. Зменшення показника на 40,19% в 2022 році та на 75,58% в 2023 році відображає погіршення здатності компанії виконувати короткострокові зобов'язання, що може вплинути на її фінансову стабільність.

Швидкий коефіцієнт ліквідності також демонструє зниження: від 0,1299 у 2021 році до 0,0411 у 2022 і до 0,0297 у 2023. Падіння на 31,64% в 2022 році та на 72,26% у 2023 році підкреслює зменшення доступних ліквідних активів (без урахування запасів) для покриття зобов'язань. Така динаміка свідчить про те, що у компанії може виникнути дефіцит ліквідних активів для виконання зобов'язань.

Абсолютний коефіцієнт ліквідності значно перевищує значення інших коефіцієнтів, починаючи з 3,9373 у 2021 році, знижується до 2,4865 у 2022 і до 2,1497 у 2023 році. Незважаючи на зменшення, він залишається відносно високим, що вказує на те, що компанія має достатньо грошових коштів для покриття зобов'язань. Проте відносне зниження на 63,15% у 2022 році та на 86,45% у 2023 році демонструє тривожний тренд скорочення ліквідних активів.

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості зменшилось з 0,1454 у 2021 році до 0,0512 у 2022 році і 0,0363 у 2023 році. Зниження на 35,21% у 2022 році та на 70,90% у 2023 році відображає дисбаланс між дебіторською і кредиторською заборгованістю, що може призвести до проблем із розрахунками за кредиторськими зобов'язаннями.

Компанія демонструє тенденцію до зниження ліквідності за всіма показниками, що свідчить про можливі проблеми з покриттям короткострокових зобов'язань.

На основі аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» за 2021-2023 роки можна зробити висновок, що авіакомпанія зіткнулася зі значним погіршенням фінансового стану, особливо у 2022 році, через наслідки війни в Україні, що призвело до зниження чистого доходу та збільшення собівартості продукції. У 2023 році спостерігались деякі покращення: чистий дохід та чистий прибуток зросли, хоча прибутковість і далі залишалась негативною. Аналіз рентабельності та ліквідності свідчить про зниження здатності підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання, що особливо видно у зниженні показників ліквідності до критичних значень. Фінансова стійкість також значно постраждала: компанія залежить від зовнішнього фінансування і має труднощі з покриттям оборотних коштів за рахунок власного капіталу.

2.2 Дослідження управління кадровою політикою на підприємстві ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» та її вплив на ефективність господарської діяльності авіакомпанії

Кадрова політика на авіапідприємстві відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної роботи компанії, підтримці високих стандартів обслуговування пасажирів та дотриманні вимог авіаційної безпеки. Важливо не тільки залучати кваліфікованих фахівців, але й створювати умови для їх професійного розвитку та утримання в компанії.

Для дослідження управління кадровою політикою Роза Вітрів проаналізуємо організаційну структуру підприємства.

В ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» використовується органічний тип організаційної структури з елементами бюрократичного управління (рис.2.1).

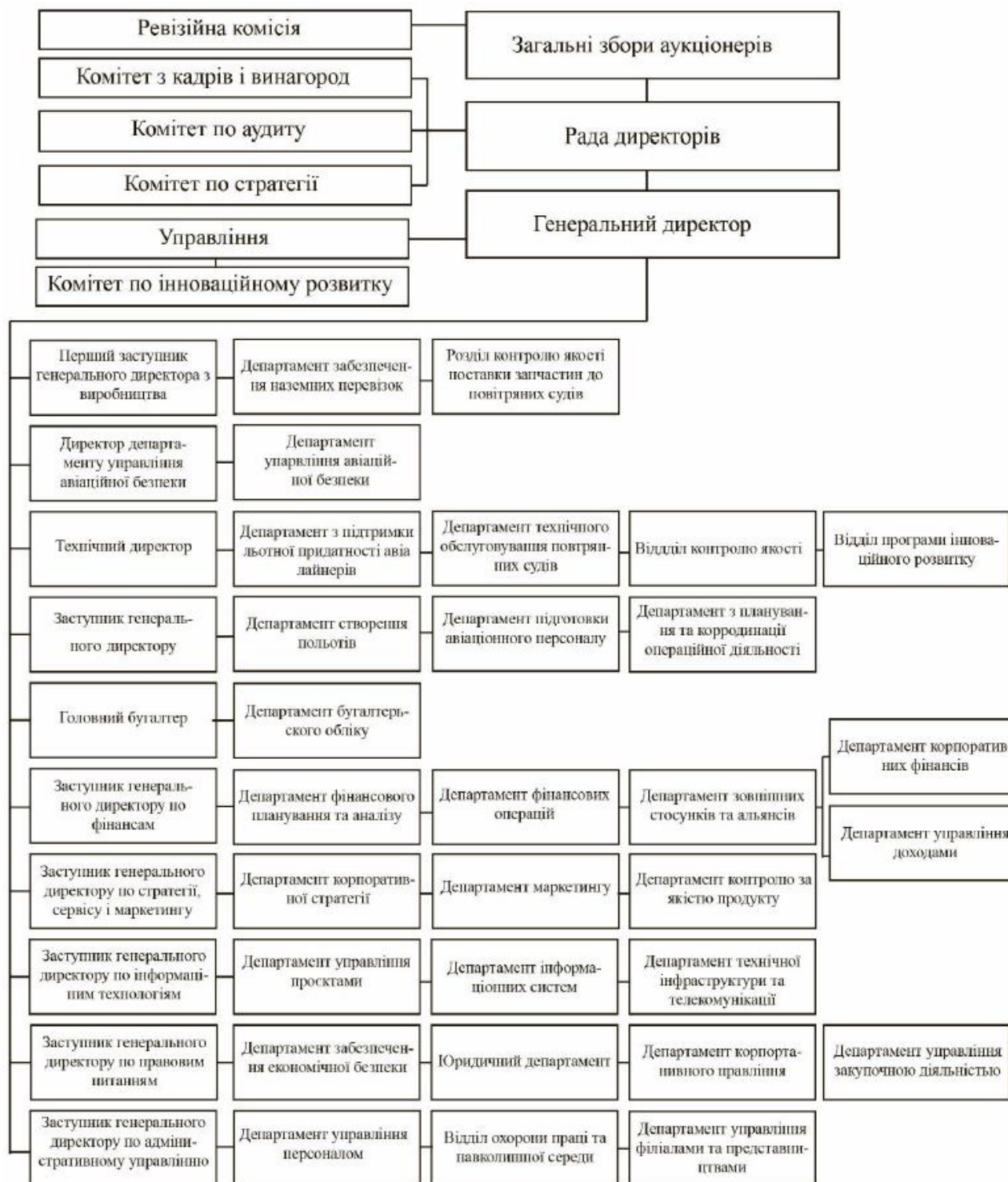


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

Джерело: створено автором на основі дослідження підприємства

Органічна структура характеризується гнучкістю, децентралізацією і менш формалізованими процесами прийняття рішень. Такий підхід дозволяє

компанії швидко адаптуватися до змін в ринкових умовах, що особливо важливо в динамічній авіаційній галузі.

Елементи бюрократичного управління включають чітко визначені процедури, ієрархію та розподіл обов'язків серед співробітників. Це забезпечує стабільність та контроль над операційними процесами, що важливо для підтримання стандартів безпеки та якості послуг.

У ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» основна увага приділяється вертикальним зв'язкам у структурі управління. Ці зв'язки забезпечують чітку ієрархію та підпорядкування, що дозволяє ефективно керувати організаційними процесами.

Вертикальні зв'язки передбачають наявність керівників, відповідальних за окремі відділи чи функції в компанії. Кожен відділ має свого безпосереднього керівника, який відповідає за виконання завдань і досягнення цілей, поставлених вищим керівництвом. Це полегшує організаційний процес, оскільки чітка ієрархія сприяє швидкому прийняттю рішень і ефективному контролю за виконанням завдань.

Горизонтальні зв'язки в такій структурі менш виражені, але вони також важливі для узгодження дій між різними відділами на одному рівні. Це допомагає забезпечити координацію і взаємодію між підрозділами, що особливо важливо в таких складних і багатокомпонентних системах, як авіакомпанії.

Таким чином, вертикальні зв'язки на підприємстві створюють чітку ієрархічну структуру, яка ефективно підтримує організаційний процес, забезпечуючи керованість і відповідальність на кожному рівні управління.

У ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» генеральний директор є ключовою фігурою в управлінні компанією. Як член Ради директорів, генеральний директор відіграє важливу роль у визначенні цільової орієнтації діяльності авіакомпанії та розробці її довгострокової стратегії.

Комітет з кадрів і винагород є спеціалізованим органом, який зазвичай входить до складу ради директорів або керівного органу компанії. Основні функції цього комітету включають:

- розробка та затвердження стратегій, пов'язаних із управлінням персоналом (визначення кадрових потреб компанії, розвиток планів для підбору і утримання ключових співробітників);
- формування і перегляд політики компенсацій та пільг для співробітників, включаючи визначення структур оплати праці, бонусних систем, акцій і інших форм винагороди;
- забезпечення відповідності політики компанії етичним стандартам і культурним нормам, що стосуються винагород і управління кадрами;
- надання рекомендацій і консультацій раді директорів або вищому керівництву щодо політики та практик управління персоналом і винагород.

ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» використовує висококваліфікованих пілотів ІСАО та JAA.

Законодавчо кількість нальоту обмежена до 90 годин на місяць та 900 годин на рік. Пілоти отримують конкурентні зарплатні пакети, включаючи базову зарплату, оплату за стаж, добові та 52 дні річної відпустки. Більшість пілотів авіакомпанії – це громадяни України.

ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» проводить тренінги (початкове, періодичне та тренувальне навчання) з аутсорсингом сторонніх компаній (SFTC Sofia, IFTC Istanbul та ін.). Навчання ведеться на постійній основі, з метою проведення більшості тренувань у непікові (пізня осінь та рання весна) місяці. Компанія Airbus також проводить навчання A321 Type Rating [41].

Через значні зміни в кадровій політиці 2022-2023 років через повномасштабне вторгнення спочатку проаналізуємо кадрову політику ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» в мирний час.

У 2021 році середньоспискова чисельність персоналу ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» становила 765 осіб.

Нижче представлена таблиця 2.8, що відображає вікову структуру персоналу ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» на 31.12.2021 та 31.12.2020, включаючи відхилення:

Таблиця 2.8 – Вікова структура персоналу ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» на 31.12.2021 та 31.12.2020

Вікова група	2021	2020	Відхилення, пунктів ст-ри
до 25 років	6,48%	5,07%	+1,41%
25-34 роки	30,26%	32,60%	-2,34%
35-44 роки	34,99%	35,62%	-0,63%
45-54 років	16,56%	16,16%	+0,40%
55-64 років	10,34%	8,77%	+1,57%
старші 65 років	1,37%	1,78%	-0,41%
Разом:	100,00%	100,00%	0,00%

Джерело: створено автором на основі [40]

Загалом структура персоналу демонструє зміщення в бік зростання молодшого та старшого покоління, що може відображати оновлення команди та підтримку досвідчених працівників.

Гендерна структура персоналу ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» у 2021 році зображена на рисунку 2.2.

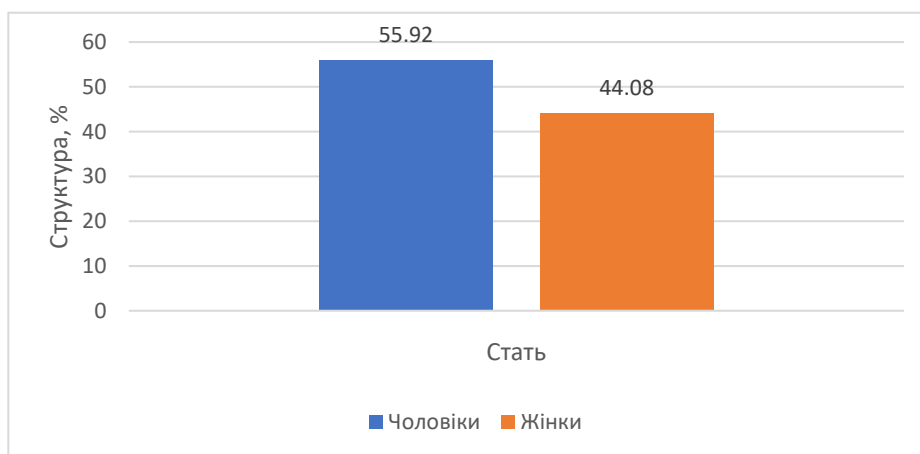


Рисунок 2.2 – Гендерна структура персоналу ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» у 2021 році

Джерело: створено автором на основі [40]

У гендерній структурі персоналу підприємства частка чоловіків перевищує частку жінок у 1,3 рази, що зумовлено особливостями виробничої діяльності підприємства.

Динаміка структури персоналу ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» за категоріями працівників в 2021 році представлена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка структури персоналу ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» за категоріями працівників в 2021 році

Категорія працівників	Кількість/%
Керівництво	26 / 3,43%
Пілоти	115 / 15,19%
Бортпровідники	148 / 19,55%
Служба наземного обслуговування	150 / 19,82%
Служба інженерного забезпечення	128 / 16,91%
Бізнес-авіація	40 / 5,28%
Адміністративна і комерційна служби	124 / 16,38%
Інваліди/Працівники із з/п <600 грн	26 / 3,43%
Разом	757 / 100%

Джерело: створено автором на основі [40]

У загальній структурі персоналу авіапідприємства у 2021 році найбільшу частку займають працівники служби наземного обслуговування, бортпровідники та служба інженерного забезпечення, які становлять відповідно 20%, 19% та 17%.

У 2021 році, подібно до попередніх років, компанія здійснювала ряд ініціатив, спрямованих на зменшення плинності персоналу та підвищення рівня мотивації співробітників. До таких них належали:

1. Усі співробітники офіційно працевлаштовані, що гарантує їм соціальний захист.
2. Ефективна система онбордингу та сприятлива атмосфера в колективі забезпечують швидку інтеграцію нових працівників у робочі процеси та команду.

3. Гнучкий робочий графік для адміністративного персоналу з можливістю вибору між 09:00–18:00 та 10:00–19:00.
4. Конкурентоспроможний рівень заробітної плати, вищий за середній по галузі.
5. Соціальний пакет, який включає медичне страхування для співробітників.
6. Можливості для професійного розвитку: безкоштовні курси іноземних мов, направлення на навчання (для пілотів та бортпровідників), участь у проєктах компанії та профільних конференціях.
7. Щорічна відпустка тривалістю 30 днів (додатково 6 днів за колективним договором). Для деяких категорій працівників (пілоти, інженерно-технічний персонал) передбачені індивідуальні додаткові відпустки.
8. Виплата матеріальної допомоги (11 звернень у 2021 році на суму 1 175 тис. грн), зокрема:
 - при народженні дитини (2 звернення),
 - на невідкладне лікування у випадках, пов'язаних з ризиком для життя (2 звернення),
 - на поховання (7 звернень).
9. Комфортні умови праці: зручні офіси, ноутбуки з можливістю віддаленого доступу до робочого місця, канцтовари.
10. Безкоштовні авіаквитки для співробітників і членів їх родин (чоловік/дружина, неповнолітні діти, повнолітні діти, що навчаються в середніх та вищих навчальних закладах, на утриманні працівника). Знижки 50% на авіаквитки для близьких родичів (мати, батько, брати, сестри).
11. Проведення корпоративних заходів (team-building), підтримка роботи з психологом, частування смаколиками.
12. Новорічні подарунки для працівників.

Для більш детального аналізу заходів з підвищення лояльності персоналу ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» приведено його витрати за 2021 рік в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Витрати на заходи з підвищення лояльності персоналу ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» в 2021 році

Заходи з підвищення лояльності персоналу	Витрати, грн./ рік
Курси іноземних мов для співробітників	385000
Послуги корпоративного психолога	278000
Медичне страхування	1 367000
Виплата матеріальної допомоги	1 175000
Новорічні подарунки	100000
Всього	3 305 000

Джерело: створено автором на основі [40]

У 2021 році ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» реалізувало низку ініціатив, спрямованих на підвищення лояльності та мотивації персоналу. Компанія забезпечила високий рівень соціального захисту своїх співробітників через офіційне працевлаштування, медичне страхування та соціальний пакет. Важливою складовою є гнучкі умови праці, можливості професійного розвитку, а також матеріальна підтримка працівників у складних ситуаціях.

Корпоративна культура компанії також сприяє формуванню позитивної атмосфери в колективі через командні заходи, психологічну підтримку та зручні умови праці. Витрати на заходи з формування лояльності персоналу відображають інвестиції у забезпечення стабільності та розвитку компанії, що сприяє утриманню кадрів і підвищенню їх мотивації до роботи.

Далі зробимо дослідження ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» також і за часів військового стану в країні.

Спершу, проаналізуємо діяльність підприємства за допомогою SWOT-аналізу підприємства (табл. 2.11).

SWOT-аналіз є простим і ефективним інструментом стратегічного планування. Аналіз полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін підприємства, можливостей (Opportunities), що відкриваються для його роботи та небезпек (Threats), пов'язаних з його діяльністю [51].

При проведенні SWOT-аналізу було використано традиційну методологію – сильні сторони і слабкі сторони характеризують внутрішнє середовище, можливості і загрози охоплюють фактори зовнішнього середовища. Однак слід врахувати, що, наприклад, перелік можливостей (Opportunities) для компанії в Україні може бути реалізований лише після «відкриття неба» для цивільної авіації після завершення воєнного стану. Аналогічні уточнення стосуються й інших розділів SWOT-аналізу.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Рівень безпеки і якості послуг підтверджений міжнародним аудитом IOSA (IATA Operational Safety Audit). 2. Співпраця з провідними технічними центрами та авіакомпаніями підвищує надійність флоту. 3. Літак ATR-72 дозволяє обслуговувати маршрути, на яких конкуренти не мають аналогічної техніки. 4. Налагоджена взаємодія з туристичними операторами, яка забезпечує стабільний потік клієнтів, особливо в періоди пікового попиту. 5. Кваліфікований персонал та впізнаваність бренду, що допомагає компанії підтримувати хорошу репутацію та стабільний попит серед пасажирів.	1. Нестабільність попиту на деякі маршрути через сезонні коливання. 2. Обмежена фінансова спроможність населення в Україні. 3. В порівнянні з конкурентами, зокрема МАУ та SkyUp, авіапарк потребує оновлення. 4. Домінування туристичних операторів та нові ініціативи таких компаній, як Нова Пошта (створення власних авіаліній), можуть створювати ризики для компанії через зменшення можливостей для співпраці. 5. Невисокий авторитет авіакомпанії на міжнародному ринку. 6. Недостатньо автоматизовані та цифровізовані методи управління та розвитку кадрами.

Продовження таблиці 2.11

Можливості	Загрози
1. Угода про відкрите небо з ЄС, яка може дати ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» доступ до нових європейських ринків, хоча і несе ризики через конкуренцію з європейськими компаніями. 2. Збільшення привабливості України для туристів шляхом проведення міжнародних подій може стимулювати попит на внутрішні та міжнародні рейси. 3. Розвиток «військового» туризму, який включає подорожі до місць трагічних подій пов'язаних з повномасштабним вторгненням. 4. ПДВ на внутрішні рейси та нульове мито на імпорту літаків відкривають можливості для зниження вартості послуг і модернізації авіапарку. 5. Використання месенджерів для комунікації з клієнтами може підвищити лояльність та зручність обслуговування. 6. Впровадження інноваційних технологій підтримки кваліфікації та розвитку кадрів	1. Військові дії та закриття повітряного простору, що безпосередньо впливає на здатність здійснювати рейси. 2. Коливання валютного курсу та цін на нафту можуть привести до збільшення витрат, що негативно впливає на рентабельність. 3. Угода про вільне небо з ЄС відкриває ринок для європейських перевізників, що може посилити конкуренцію для українських авіакомпаній. 4. Розширення турецьких перевізників на популярних маршрутах може знизити частку ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» у сегменті чартерних перевезень.

Джерело: створено автором на основі [40]

ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» має значний потенціал завдяки високому рівню безпеки, якісному технічному обслуговуванню, унікальним можливостям для регіональних рейсів та сильній співпраці з туристичними операторами. Однак компанія стикається з рядом викликів, таких як залежність від сезонного попиту, фінансова нестабільність населення та потреба в оновленні авіапарку. Можливості для розвитку включають урядові ініціативи та вихід на нові європейські ринки, однак є й значні загрози, зокрема у вигляді

конкуренції з європейськими авіакомпаніями та коливанням зовнішніх факторів, таких як курс валюти та ціни на нафту.

Для ще більш детального дослідження авіакомпанії проведемо PEST-аналіз підприємства (табл 2.12).

PEST-аналіз передбачає ідентифікацію та оцінку впливу факторів макросередовища на поточну і майбутню діяльність підприємства.

Назва PEST є акронімом чотирьох англійських слів:

P (Political/Legal) – політико-правові фактори,

E (Econometical) – економічні фактори,

S (Social) – соціокультурні фактори,

T (Technological) – технологічні фактори [11].

Аналіз факторів, що впливають на розвиток авіаційного сектору України, показує, що існують як серйозні виклики, так і можливості для розвитку. Політико-правова ситуація, зокрема військовий конфлікт та нестабільність у країні, створюють серйозні загрози для безпеки та нормального функціонування авіаційної галузі. З іншого боку, угоди з ЄС та впровадження європейських стандартів можуть полегшити інтеграцію України до міжнародної авіаційної мережі.

Таблиця 2.12 – PEST-аналіз ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

P (Political/Legal)	E (Econometical)
1. Військовий конфлікт та інші гібридні загрози національній безпеці України. 2. Впровадження європейського законодавства щодо відповідальності авіакомпаній за затримки або скасування рейсів. 3. Договір про спільний авіаційний простір з Європейським Союзом. 4. Тривала суспільно-політична нестабільність в Україні та брак ефективної державної стратегії розвитку національного авіаційного транспорту.	1. Економічна нестабільність та залежність від зовнішньої підтримки внаслідок воєнної дестабілізації. 2. Коливання цін на авіаційне паливо. 3. Курс валюти та інфляційні процеси. 4. Низький кредитний рейтинг банків України.

Продовження таблиці 2.12

S (Social)	T (Technological)
1. Несприятливі демографічні зміни в структурі населення України: - різке скорочення частки працездатного населення через еміграцію та загибель, викликані військовим конфліктом; - збільшення демографічного навантаження на працездатне населення віком від 15 до 64 років; - старіння нації та зростання частки осіб пенсійного віку (старше 60 років). 2. Зміна переваг українських туристів на користь європейського екскурсійного туризму після запровадження безвізового режиму та виходу на ринок України лоукост-авіаперевізників (Ryanair і WizzAir). 3. Ризики поширення нових інфекцій на глобальному та місцевому рівнях.	1. Запровадження провідними авіакомпаніями на ринку України безкоштовного доступу до Інтернету на борту літаків. 2. Впровадження інноваційних цифрових технологій для взаємодії з пасажирями на всіх етапах обслуговування (автономна реєстрація, отримання електронного посадкового талону, інформування через мобільні повідомлення про статус рейсу та процеси здачі/отримання багажу тощо).

Джерело: створено автором на основі [40]

Аналіз факторів, що впливають на розвиток авіаційного сектору України, показує, що існують як серйозні виклики, так і можливості для розвитку. Політико-правова ситуація, зокрема військовий конфлікт та нестабільність у країні, створюють серйозні загрози для безпеки та нормального функціонування авіаційної галузі. З іншого боку, угоди з ЄС та впровадження європейських стандартів можуть полегшити інтеграцію України до міжнародної авіаційної мережі.

Економічні фактори, такі як інфляція, коливання валютного курсу та залежність від зовнішньої допомоги через військову дестабілізацію, негативно впливають на розвиток авіації. Проте, зміни в споживацьких вподобаннях, зокрема збільшення попиту на лоукост-перевезення, можуть стати важливим драйвером для розвитку цієї галузі.

Соціальні фактори, зокрема демографічні зміни та зростаюча перевага європейського туризму серед українців, можуть сприяти збільшенню попиту

на авіаперевезення. Однак високий рівень еміграції та старіння нації також можуть знижувати загальну кількість внутрішніх подорожей.

Технологічні новації, зокрема цифрові технології, покращують обслуговування пасажирів, а також можуть підвищити ефективність авіакомпаній. Інновації в інтернет-послугах на борту та автоматизація процесів реєстрації дозволяють забезпечити зручність та конкурентоспроможність авіаперевезень на міжнародному ринку.

Отже, для стабільного розвитку української авіації необхідно усунути політичну та економічну нестабільність, а також активно впроваджувати інноваційні технології та європейські стандарти.

У період 2021-2023 років кадрова політика ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» зазнала значних змін, адаптуючись до різних викликів — від пандемії COVID-19 до війни в Україні (рис. 2.3).

2021 рік	2022 рік	2023 рік
• Повернення персоналу до звичного режиму роботи • Інвестиції в навчання • Фокусування на кадровій стабільності	• Перерозподіл персоналу • Психологічна підтримка • Розміщення персоналу за кордоном	• Гнучкі умови праці • Скорочення витрат і оптимізація • Підвищення кваліфікації

Рисунок 2.3 – Зміни в кадровій політиці ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» 2021-2023 роки

Джерело: створено автором на основі дослідження підприємства

2021 рік: Відновлення після пандемії:

– повернення до звичного режиму роботи: після кризи, спричиненої covid-19, компанія поступово відновлювала свої рейси, повертаючи персонал до повноцінного робочого режиму.

- інвестиції в навчання: для підвищення кваліфікації персоналу проводились навчальні програми, зокрема, з охорони здоров'я та безпеки.

- фокус на стабільності: компанія зосередилась на підтримці кадрової стабільності, намагаючись уникати скорочень, характерних для початкових етапів пандемії.

2022 рік: Військові дії та закриття повітряного простору:

- перерозподіл персоналу: з огляду на тимчасове припинення авіаційних операцій в Україні, компанія змушена була оптимізувати кількість працівників та розглянути альтернативні ролі для деяких з них, щоб зберегти команду.

- психологічна підтримка: у 2022 році кадрова політика акцентувалась на підтримці співробітників, надаючи їм доступ до програм психологічної допомоги через надзвичайну стресову ситуацію.

- розміщення персоналу за кордоном: для підтримки міжнародних чартерних рейсів частину співробітників перевели до офісів у сусідніх країнах.

2023 рік: Оптимізація та підтримка ключового персоналу:

- гнучкі умови праці: продовжувалась практика гнучких графіків роботи, а також віддаленої роботи для тих, хто міг виконувати обов'язки дистанційно.

- скорочення витрат і оптимізація: зважаючи на економічні виклики, компанія зосередилась на оптимізації чисельності персоналу, скорочуючи тимчасові позиції та тимчасово зупиняючи частину операцій.

- підвищення кваліфікації: у цей період кадрова політика включала програми професійного розвитку та перекваліфікації, щоб працівники залишались конкурентоздатними в умовах змін.

Ці зміни допомогли компанії адаптуватися до складних умов і зберегти основний кадровий потенціал, що важливо для відновлення та розвитку після стабілізації ситуації.

Висновки до розділу 2

У результаті аналізу діяльності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» було визначено ключові аспекти, що впливають на її функціонування в умовах економічної і соціальної нестабільності. Авіакомпанія має значний досвід роботи на ринку авіаперевезень, її діяльність базується на наданні якісних послуг та забезпеченні безпеки польотів. Однак, основним викликом для компанії залишається вплив військового конфлікту в Україні, який обмежив можливості для здійснення польотів та негативно позначився на фінансово-економічних показниках.

Фінансовий аналіз показав, що у 2022 році компанія зазнала суттєвого зниження доходів та зростання збитків, але у 2023 році ситуація частково стабілізувалася. Збільшення чистого доходу та скорочення збитків свідчать про поступове відновлення економічної діяльності, хоча показники рентабельності та ліквідності залишаються критично низькими. Компанія залежить від зовнішнього фінансування, що створює ризики для її фінансової стійкості.

Кадрова політика ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» спрямована на підтримку висококваліфікованого персоналу через конкурентну оплату праці, соціальні гарантії та можливості професійного розвитку. Це забезпечує стабільність кадрового складу та високу мотивацію працівників.

SWOT- та PEST-аналізи виявили, що авіакомпанія має сильні сторони, зокрема високу якість послуг, налагоджену співпрацю з партнерами та кваліфікований персонал. Серед слабких сторін – залежність від сезонності попиту та потреба в оновленні авіапарку. Можливості включають розширення ринків завдяки угодам із ЄС та використання інновацій, а загрози – це конкуренція з європейськими перевізниками, коливання курсу валют та закриття повітряного простору.

Таким чином, ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» демонструє спроможність адаптуватися до складних умов, але потребує подальшого впровадження інновацій, оновлення авіапарку та зміцнення фінансової

стабільності для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку авіаперевезень.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «АВІАЦІЙНА КОМПАНІЯ «РОЗА ВІТРІВ»

3.1 Впровадження рекомендацій з вдосконалення ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції в авіаційному секторі управління кадровою політикою є одним із ключових чинників успіху компанії. ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» як представник авіаційної галузі України має справу з численними викликами, такими як зміна ринкових умов, технологічний прогрес, посилення вимог до якості обслуговування пасажирів і забезпечення безпеки польотів.

У цих умовах кадрова політика стає інструментом забезпечення ефективної діяльності компанії. Вона охоплює процеси залучення, розвитку, мотивації та утримання кваліфікованих фахівців, які є основним активом компанії.

Проаналізувавши у попередньому розділі організаційно-економічний стан та дослідивши кадрову політику на авіаційному підприємстві ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» були знайдені недоліки управління кадрами та організації в цілому, а також можливості розвитку. Зосередимось на деяких з них.

1. Невисокий авторитет авіакомпанії на міжнародному ринку.

Низький авторитет авіакомпанії на міжнародному рівні може стати серйозною перешкодою для її зростання, впровадження нових маршрутів та залучення пасажирів. Це впливає на фінансову стабільність компанії, здатність конкурувати і розширювати ринок.

Оскільки міжнародні партнери України всіляко допомагають в стриманні російської агресії та відновленні нашої країни, доцільно буде запровадити

підтримку волонтерської діяльності працівників авіакомпанії для підвищення іміджу підприємства на міжнародному рівні.

Така ініціатива може позиціонувати авіакомпанію як соціально відповідального гравця, що дбає не лише про бізнес-результати, а й про спільне благо.

2. Недостатньо автоматизовані та цифровізовані методи управління та розвитку кадрами

Впровадження онлайн-платформ для навчання й підвищення кваліфікації працівників – це ефективний крок у цифровізації HR-процесів.

Платформи для навчання забезпечують працівникам доступ до актуальних навчальних матеріалів, курсів і тренінгів, що допомагає їм постійно розвиватися та адаптуватися до нових умов. В умовах постійних змін на ринку праці такі платформи допомагають швидко перекваліфікувати працівників для виконання нових завдань або роботи з новими технологіями. Використання онлайн-інструментів зменшує витрати на організацію офлайн-навчання чи рекрутингу, адже значна частина процесів переноситься в цифровий формат. Сучасні системи часто мають функцію адаптивного навчання, що дозволяє кожному працівникові проходити курси з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і рівня підготовки.

Для вирішення цього питання пропонується розробити та впровадити онлайн-платформу для професійного розвитку та вдосконалення кадрів – «Windrose Academy». Завдяки такій платформі працівники авіакомпанії зможуть швидко та якісно покращувати професійні навички та вдосконалювати робочі процеси підприємства, що позитивно вплине на загальний розвиток авіакомпанії.

3. Впровадження інноваційних технологій підтримки кваліфікації та розвитку кадрів

Технологічний прогрес відкриває нові можливості для авіаційної індустрії, і його використання може стати важливим фактором успіху для компанії. Використання VR (віртуальної реальності) та ШІ (штучного

інтелекту) у навчанні пілотів і бортпровідників значно вдосконалює процес підготовки та забезпечує безпечніше й ефективніше виконання обов'язків. Ці технології значно покращують не лише процес навчання, а й підтримку кваліфікації та подальший розвиток пілотів і бортпровідників.

ВР дозволяє пілотам періодично проходити тренування, відпрацьовувати складні маневри, несправності та надзвичайні ситуації. Це важливо для підтримки кваліфікації, особливо коли доступ до реальних тренажерів або літака обмежений. Пілоти можуть практикувати польоти в різних погодних умовах, навіть в умовах обмеженої видимості або сильного вітру, що забезпечує підготовленість до екстремальних ситуацій. У ВР можна створювати нові сценарії для практики, що базуються на реальних подіях або неординарних ситуаціях, що вимагають високих навичок.

ІІІ аналізує дії пілота під час симуляцій або реальних польотів, визначає сильні й слабкі сторони, надає персоналізований зворотний зв'язок. ІІІ допомагає створювати індивідуальні програми для кожного пілота, враховуючи їх досвід, попередні тренування та результати оцінок, тим самим покращуючи якість підготовки.

Бортпровідники можуть регулярно проходити тренування за допомогою ВР для підтримки кваліфікації щодо процедур евакуації, поведження з пасажирями в екстрених ситуаціях або при технічних проблемах. ВР дозволяє створювати симуляції, які включають різноманітні сценарії, наприклад, евакуацію при пожежі, боротьбу з агресивними пасажирями або надання першої медичної допомоги. Також технології ВР допомагають бортпровідникам тренуватися в стресових ситуаціях, що дозволяє зберігати спокій і приймати вірні рішення під час екстрених ситуацій.

ІІІ може аналізувати ефективність взаємодії бортпровідників з пасажирями, наприклад, шляхом оцінки інтонації, швидкості реакцій, рівня стресу тощо. Це дозволяє точніше оцінити ефективність спілкування в реальних ситуаціях. ІІІ може створювати нові сценарії для тренувань, враховуючи останні тренди та зміни в авіаційній безпеці.

В умовах воєнного стану в Україні використання ВР і ШІ у навчанні та розвитку пілотів і бортпровідників не лише дозволяє ефективно підтримувати їх кваліфікацію, але й робить підготовку значно більш інтерактивною, безпечною та персоналізованою. Ці технології забезпечують високу якість навчання і готовність до різноманітних сценаріїв, що, без сумніву, робить їх важливими інструментами для сучасної авіаційної індустрії.

На основі аналізу проведеного в другому розділі цієї кваліфікаційної роботи для удосконалення ефективності кадрової політики ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» були запропоновані такі заходи (рис. 3.1):



Рисунок 3.1 – Заходи вдосконалення кадрової політики ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

Джерело: створено автором

Ці заходи сприятимуть підвищенню кваліфікації працівників, покращенню їх мотивації та залученості в процеси розвитку компанії, а також допоможуть створити більш гнучку та адаптивну кадрову політику в умовах швидких змін на ринку авіаперевезень.

3.2 Ефективність вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

Розробка програми вдосконалення управління кадровою політикою є ключовим кроком для підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів». Ця програма потребує системного підходу та послідовної реалізації заходів, спрямованих на оптимізацію роботи кадрової системи та підвищення її результативності.

Розглянемо детально програму реалізації кожного заходу зазначеного у попередньому підрозділі у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Програма реалізації заходів вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

№з/п	Назва етапу	Тривалість етапу	Вартість етапу, грн.	Відповідальні за етап
Запровадження підтримки волонтерської діяльності працівників				
1	Визначення цілей	1 тиж.	50 000	Генеральний директор
2	Розробка програми підтримки волонтерської діяльності	1 міс.		Комітет по стратегії
3	Комунікація зі співробітниками та партнерство з іншими організаціями	3 тиж.	100 000	Комітет з кадрів і винагород
4	Впровадження програми волонтерської підтримки	1 міс.		
5	Моніторинг та оцінка ефективності	1 міс.	1000	Ревізійна комісія
6	Коригування та масштабування програми	1 міс.	50 000	Генеральний директор

Продовження таблиці 3.1

В провадження онлайн-платформи «Windrose Academy»				
1	Аналіз потреб	2 тиж.	1000	Комітет з кадрів і винагород
2	Розробка концепції платформи	2 міс.	50 000	Комітет по інноваційному розвитку
3	Створення навчального контенту	1 міс.	30 000	Комітет з кадрів і винагород
4	Тестування платформи	1 тиж.	5000	Ревізійна комісія
5	Впровадження в компанії	2 тиж.	10 000	Комітет з кадрів і винагород
6	Моніторинг та оцінка ефективності	1 міс.	1000	Ревізійна комісія
Впровадження технологій ВР та ІІІ				
1	Дослідження та аналіз доступних технологій ВР та ІІІ, що відповідають цілям компанії	3 тиж.	10 000	Комітет по інноваційному розвитку
2	Розробка навчальних програм	2 міс.	70 000	Комітет з кадрів і винагород
3	Тестування технологій	3 тиж.	15 000	Ревізійна комісія
4	Впровадження на підприємстві	1 міс.	200 000	Комітет по інноваційному розвитку
5	Інтеграція в навчальні процеси	2 міс.	15 000	Комітет з кадрів і винагород
6	Моніторинг та оцінка ефективності	1 міс.	3000	Ревізійна комісія
Всього:		17 міс	611 000	

Джерело: створено автором

Запровадження підтримки волонтерської діяльності працівників включає кілька послідовних етапів, кожен із яких спрямований на формування ефективної, зрозумілої та дієвої програми.

Спочатку визначаються цілі ініціативи. На цьому етапі керівництво компанії, зокрема генеральний директор, проводить стратегічну сесію, де уточнюються пріоритети: як програма впливатиме на громаду, яким чином

підтримуватиме працівників і як узгоджуватиметься з корпоративною стратегією. Цей етап триває один тиждень і потребує ресурсів для організації консультацій і зустрічей.

Далі комітет по стратегії розробляє структуру програми. За місяць формується детальний план, який враховує механізми підтримки співробітників, наприклад, надання додаткових днів відпустки для участі у волонтерських заходах, фінансова підтримка проєктів, забезпечення логістикою чи матеріалами. Програма також регламентує умови участі, включаючи юридичні аспекти та страхування. У цей час створюється документ, що стане основою для подальших дій.

Третій етап — це налагодження комунікації. Протягом трьох тижнів комітет з кадрів і винагород організовує презентації програми для працівників, проводить внутрішні зустрічі, щоб пояснити її мету та користь. Паралельно встановлюються партнерські стосунки з благодійними організаціями, фондами чи місцевими громадами, які можуть сприяти реалізації проєктів. На цьому етапі важливо мотивувати співробітників і створити спільне бачення.

Коли всі підготовчі дії завершено, настає етап впровадження. Протягом місяця програма починає діяти. Організуються перші волонтерські заходи: працівники облаштовують склад для зберігання речей для переселенців, займаються їх сортуванням та збирають кошти для благодійних цілей. Також створюється система обліку учасників та їхніх ініціатив, щоб забезпечити прозорість і звітність.

Після цього настає час моніторингу. Протягом місяця ревізійна комісія аналізує результати перших проєктів: скільки працівників залучено, яка кількість ресурсів використана, який соціальний ефект отримано. На основі цих даних формується звіт із рекомендаціями для покращення програми.

Останній етап передбачає коригування та масштабування ініціативи. Враховуючи результати моніторингу, до програми вносяться зміни, щоб усунути недоліки й підвищити її ефективність. Генеральний директор керує адаптацією програми до нових умов або потреб. Можливо, додаються нові

напрямки роботи чи з'являються додаткові партнери. Цей етап завершує цикл створення програми й відкриває можливість її тривалого використання та розширення.

Таким чином, кожен етап виконує свою функцію, що дозволяє поступово формувати стійку та дієву програму підтримки волонтерства в компанії.

Розробка та впровадження онлайн-платформи «Windrose Academy» є багатоступеневим процесом, спрямованим на створення зручного та ефективного інструменту для навчання працівників.

Процес починається з аналізу потреб компанії. Протягом двох тижнів комітет з кадрів і винагород збирає інформацію про вимоги до навчання працівників, ключові компетенції, які потребують розвитку, а також наявні ресурси. Основна увага приділяється визначенню пріоритетних напрямків, таких як професійний розвиток, лідерські навички та технічна підготовка. На цьому етапі витрати мінімальні, оскільки акцент зроблено на збір даних і консультації.

Наступним етапом є розробка концепції платформи. Комітет по інноваційному розвитку протягом двох місяців створює план, що охоплює архітектуру платформи, функціональні можливості (тестування, інтерактивні курси, сертифікація), дизайн та інтеграцію з існуючими корпоративними системами. Вартість етапу включає витрати на залучення розробників і дизайнерів, а також проведення технічних консультацій.

Після визначення концепції розпочинається створення навчального контенту. Протягом місяця комітет з кадрів і винагород розробляє матеріали для платформ: відеоуроки, презентації, інтерактивні завдання та тести. Контент розробляється з урахуванням різних рівнів кваліфікації співробітників і специфіки їхніх посад.

Далі платформа проходить тестування. Протягом одного тижня ревізійна комісія перевіряє функціонал системи, зокрема реєстрацію, доступ до контенту, стабільність роботи та зручність інтерфейсу. Виправляються

виявлені недоліки, що дозволяє забезпечити якість та готовність продукту до використання.

Етап впровадження триває два тижні. Комітет з кадрів і винагород проводить внутрішню комунікаційну кампанію, знайомить співробітників із платформою, організовує навчальні вебінари щодо її використання. На цьому етапі також забезпечується технічна підтримка для нових користувачів.

Після запуску починається моніторинг та оцінка ефективності. Протягом місяця ревізійна комісія збирає відгуки користувачів, аналізує статистику використання платформи та її вплив на рівень знань співробітників. Цей етап завершується формуванням звіту та рекомендацій щодо можливих покращень.

Загалом процес впровадження «Windrose Academy» дозволяє створити ефективну систему навчання для підвищення кваліфікації працівників і розвитку ключових компетенцій.

Процес впровадження технологій ВР та ШІ у компанії охоплює кілька етапів, які забезпечують ретельне планування, інтеграцію й оцінку нових інструментів для досягнення корпоративних цілей.

Першим кроком є дослідження та аналіз доступних технологій. Протягом трьох тижнів комітет по інноваційному розвитку вивчає існуючі рішення в сфері ВР і ШІ, які можуть бути адаптовані до потреб авіакомпанії. Цей етап передбачає консультації з постачальниками технологій, огляд ринкових трендів і оцінку їх відповідності стратегічним цілям. Аналіз завершується підготовкою звіту із рекомендаціями щодо подальшого впровадження.

Далі розпочинається розробка навчальних програм. Протягом двох місяців комітет з кадрів і винагород працює над створенням навчального контенту, який використовуватиме нові технології. Зокрема, це можуть бути інтерактивні модулі з використанням ВР для симуляцій виробничих процесів або ШІ для персоналізованого навчання. Вартість етапу включає створення матеріалів, залучення експертів і розробників контенту.

Після завершення розробки проводиться тестування технологій. Протягом трьох тижнів ревізійна комісія оцінює, як нові інструменти функціонують у тестовому середовищі. Перевіряються технічна стабільність, відповідність очікуванням і зручність використання. У разі виявлення недоліків вони виправляються перед масштабним впровадженням.

Етап впровадження на підприємстві триває один місяць. Комітет по інноваційному розвитку впроваджує обрані рішення в робочі процеси, інтегруючи їх у корпоративну інфраструктуру. Це може включати встановлення обладнання для VR, налаштування систем ШІ та навчання працівників основам їх використання. Вартість цього етапу є найбільшою, оскільки передбачає закупівлю технологій і масштабну інтеграцію.

Після впровадження розпочинається інтеграція в навчальні процеси, що триває два місяці. Комітет з кадрів і винагород адаптує навчальні програми до нових можливостей, які надають VR і ШІ. Це може включати створення нових сценаріїв навчання, автоматизованих тестів та симуляцій для підвищення кваліфікації працівників.

Завершальним етапом є моніторинг та оцінка ефективності. Протягом одного місяця ревізійна комісія аналізує результати впровадження: як змінилися показники навчання, наскільки працівники задоволені новими інструментами, чи зросла продуктивність. Формується звіт із висновками та пропозиціями щодо подальшого використання або вдосконалення технологій.

Цей багатоступеневий процес дозволяє компанії інтегрувати сучасні технології VR та ШІ, створюючи конкурентні переваги, розширюючи можливості навчання та підвищуючи ефективність роботи персоналу.

В умовах обмежених фінансових ресурсів і низької ліквідності джерела фінансування варто диверсифікувати.

Диверсифікація джерел фінансування є важливим аспектом стратегії ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів», оскільки вона дозволяє компанії знизити залежність від одного джерела і створити більш стабільну фінансову базу для реалізації великих проектів. Враховуючи поточний фінансовий стан

авіакомпанії, що характеризується значними збитками та низькою ліквідністю, доцільно використовувати кілька каналів фінансування, щоб мінімізувати ризики та забезпечити ресурсами різні етапи програми.

Перше джерело фінансування — це власні кошти компанії. Хоча в 2023 році фінансові показники ще не дозволяють компанії вийти на позитивний чистий прибуток, оптимізація внутрішніх витрат може створити додатковий ресурс для деяких етапів проекту. Зокрема, можна спрямувати частину наявного прибутку на реалізацію програм, що не потребують великих капітальних вкладень, таких як розробка навчальних програм або тестування нових технологій. Власні кошти також можуть бути залучені шляхом монетизації непрофільних активів, таких як нерухомість чи інші невикористовувані ресурси. Це дасть можливість використовувати кошти, які інакше могли б залишатися «замороженими», і направити їх на фінансування ключових етапів програм.

Друге джерело — це позикові кошти. У поточних умовах, коли фінансова ситуація компанії потребує активного залучення додаткових ресурсів, банківські кредити можуть стати необхідним рішенням. Однак для мінімізації ризиків від високого боргового навантаження важливо обирати кредитні продукти з фіксованою відсотковою ставкою або програми з державною підтримкою, якщо такі доступні. Це дозволить компанії отримати необхідне фінансування для таких великих проектів, як впровадження технологій VR і III або запуск онлайн-платформи для навчання. Іншим варіантом позикового фінансування є лізинг обладнання для нових технологій. Це дозволить уникнути значних одноразових витрат і більш гнучко розподіляти фінансові ресурси на триваліший період.

Наступним важливим джерелом є гранти та субсидії. Оскільки компанія займається інноваційними та соціально важливими проектами, такими як технології VR і III, це відкриває можливості для отримання фінансування від міжнародних організацій чи через державні програми підтримки інновацій. Гранти можуть бути використані для покриття частини витрат на розробку та

впровадження нових технологій або створення навчальних курсів для персоналу. У цьому випадку важливо вивчити програми, які пропонують організації, такі як ЄС, ООН або державні установи, що підтримують розвиток технологій і соціальних ініціатив.

Партнерські програми також можуть стати важливим каналом фінансування. Співпраця з іншими компаніями, особливо з постачальниками технологій, може включати спільне фінансування проєктів або отримання обладнання за спеціальними умовами, що дозволить знизити витрати на закупівлю. Це може стосуватися як технологій VR, так і розробки платформи для навчання. Завдяки таким партнерствам компанія може скоротити свої початкові витрати та залучити додаткові ресурси, що знижує фінансове навантаження.

І, нарешті, залучення інвестицій є ще одним важливим джерелом. Пошук стратегічних інвесторів, які зацікавлені в інноваційних проєктах, може забезпечити значне фінансування для великих ініціатив. Такі інвестори можуть бути готові надати не тільки кошти, але й додаткові ресурси, такі як експертизу або нові технології. Венчурний капітал також може бути залучений для фінансування проєктів, пов'язаних з новими технологіями, таких як впровадження штучного інтелекту чи VR, в обмін на частку в бізнесі або інші умови.

Таким чином, диверсифікація джерел фінансування дозволить компанії знизити ризики, зберігати фінансову стабільність і ефективно реалізовувати заплановані програми навіть у складних економічних умовах. Використання різних каналів фінансування допоможе оптимально розподілити ресурси та досягти довгострокового розвитку.

Для виявлення ефективності запровадження змін в кадрові політиці розрахуємо продуктивність праці.

Продуктивність праці — це показник, що характеризує обсяг продукції, послуг або виручки, створеної одним працівником за певний період часу. Його використовують для оцінки ефективності використання трудових ресурсів.

Продуктивність праці розраховується за формулою 3.1 (нестеренко):

$$\text{ПП} = \frac{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}{\text{Виручка (або дохід компанії)}} \quad (3.1)$$

За цією формулою розрахуємо ефективності запровадження змін в кадрові політиці на ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»:

$$\text{ПП} = \frac{944\,789\,000}{645} \approx 1\,464\,789,15 \text{ грн/працівника.}$$

Це означає, що кожен працівник у середньому генерує 1 464 789,15 грн виручки за розрахунковий період (рік).

Результат є досить високим і свідчить про ефективність використання трудових ресурсів у вашій організації.

Після запровадження зазначених заходів удосконалення кадрової політики ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» були виявлені такі покращення:

- зменшилась плинність кадрів на 32%;
- підвищилась середня кваліфікація співробітників на 23%
- збільшилась впізнаваність та авторитет компанії на міжнародному ринку на 25%;
- зменшився час навчання працівників на 41%;
- з'явилися нові пропозиції співпраці.

Отже, можна зробити висновок, що запропоновані заходи покращення кадрової політики туроператора ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» виявилися дієвими і вартували виконання.

Висновки до розділу 3

Аналіз кадрової політики ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» показує, що ефективне управління персоналом є ключовим фактором успішного функціонування авіакомпанії в умовах високої конкуренції та

глобальних викликів. Основні проблеми, виявлені в кадровій політиці, стосуються низького рівня автоматизації процесів, недостатньої міжнародної репутації компанії та відсутності сучасних інструментів для навчання та розвитку персоналу.

Для розв'язання цих проблем запропоновано три ключові напрями вдосконалення: підтримка волонтерської діяльності, впровадження онлайн-платформи «Windrose Academy» для навчання співробітників та використання сучасних технологій, таких як віртуальна реальність (VR) і штучний інтелект (ШІ), у тренувальних програмах. Ці заходи спрямовані на покращення мотивації та професійного розвитку персоналу, що, у свою чергу, позитивно впливає на авторитет компанії та її конкурентоспроможність.

Результати впроваджених заходів свідчать про значні покращення: зменшення плинності кадрів на 32%, підвищення середньої кваліфікації на 23%, збільшення міжнародної впізнаваності на 25%, а також суттєве скорочення часу на навчання співробітників на 41%. Крім того, ефективність використання трудових ресурсів була підтверджена високим рівнем продуктивності праці, що склав 1,46 млн грн на одного працівника.

Загалом, впровадження запропонованих заходів сприяє створенню більш адаптивної, сучасної та мотивованої команди, що здатна забезпечити стабільний розвиток компанії навіть у складних економічних умовах. Це демонструє, що інвестиції в управління персоналом є не лише доцільними, а й стратегічно необхідними для довгострокового успіху авіакомпанії.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

На основі аналізу науково-методологічних засад управління кадровою політикою та практичних аспектів діяльності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» можна сформулювати такі основні висновки.

Кадрова політика відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Вона охоплює широкий спектр аспектів, включаючи планування, найм, навчання, розвиток та утримання персоналу. Основною метою кадрової політики є створення умов для ефективного використання людських ресурсів і досягнення стратегічних цілей організації. Наукові підходи до кадрової політики враховують її багатогранність, необхідність інтеграції із загальною стратегією підприємства та гнучкість у відповідь на зовнішні й внутрішні виклики.

Для авіаційної галузі, до якої належить ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів», характерними є високі вимоги до кваліфікації персоналу, необхідність дотримання міжнародних стандартів і технічних норм, а також забезпечення психологічної готовності працівників до роботи в умовах стресу та змінних графіків. Специфіка галузі визначає і відповідні принципи кадрової політики, серед яких:

- інтеграція кадрової політики із загальною стратегією компанії;
- розвиток корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю та професійне зростання;
- акцент на безпеку і відповідальність;
- залучення і утримання висококваліфікованих фахівців.

ТОВ ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» є провідною українською авіакомпанією, яка спеціалізується на регулярних та чартерних перевезеннях. Компанія активно розвиває свій флот, впроваджує інноваційні підходи до управління та ставить акцент на корпоративних цінностях, таких як надійність, турбота про клієнтів та постійний розвиток.

У період 2021-2023 років діяльність компанії зазнала значного впливу через війну в Україні, що спричинило закриття повітряного простору країни для цивільної авіації. Попри це, компанія продовжила свою діяльність за кордоном, виконуючи рейси в рамках партнерських програм із європейськими та азійськими авіакомпаніями.

Фінансові результати показують негативну динаміку у 2022 році, проте в 2023 році спостерігається часткове відновлення доходів і зменшення збитковості. Основними факторами, що вплинули на фінансові показники, стали зниження попиту на авіап перевезення, підвищення операційних витрат та необхідність адаптації до нових умов ринку.

Для подолання існуючих викликів і забезпечення подальшого розвитку ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» важливо зосередитись на таких напрямках вдосконалення кадрової політики:

1. **Забезпечення професійного розвитку персоналу:** регулярне навчання та сертифікація співробітників, особливо тих, хто працює в сфері безпеки польотів та обслуговування клієнтів.
2. **Підвищення мотивації та залученості працівників:** розробка конкурентоспроможних програм стимулювання, включаючи премії за досягнення ключових показників ефективності.
3. **Підтримка корпоративної культури:** розвиток цінностей, що сприяють згуртованості колективу, підтримка психологічного благополуччя персоналу.
4. **Інтеграція новітніх технологій:** впровадження цифрових інструментів для автоматизації управління персоналом, оптимізації графіків роботи та комунікації між підрозділами.
5. **Залучення молодих спеціалістів:** розвиток програм стажування та співпраця з навчальними закладами для підготовки майбутніх фахівців.

Ефективна кадрова політика є одним із ключових факторів успішного функціонування авіакомпанії в умовах високої конкуренції та зовнішніх викликів. Для ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» вона стає важливим

інструментом підвищення продуктивності праці, зміцнення корпоративного духу та досягнення стратегічних цілей. Зосереджуючись на розвитку персоналу, інноваціях та адаптації до змін, компанія може забезпечити стабільність і зростання на внутрішньому та міжнародному ринках авіаперевезень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конвенція про Міжнародну цивільну авіацію 1944 р. 2011 // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_038#Text
2. Повітряний кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 48-49, ст.536). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17#Text>
3. Про затвердження Інструкції про класифікацію авіаційного персоналу державної авіації України: наказ Міністерства оборони України від 05.01.2015 №3 // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0079-15#Text>
4. Азарова А.О., Мороз О.О., Лесько О.Й., Романець І.В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця: ВНТУ. 2014. 283 с
5. Антошко Т.Р. Соціально-економічний ефект оцінки персоналу організації. Ефективна економіка. 2013. № 1.
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури. 2011. 468 с.
7. Бершадська Ю.В. Сучасні тенденції професійної підготовки авіаційного персоналу цивільної авіації в провідних країнах світу. Krakowskie Studia Małopolskie. 2022. № 2 (34). С. 134-151.
8. Брусакова О.В. Адміністративно-правовий статус авіаційного персоналу в Україні. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2020. №1. С. 82-87.
9. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
10. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.

11. Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ. 2010. 133 с.
12. Гуменюк К.Б., Хачатрян В.В. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності бізнесу. Економічний вісник. 2015. № 13. С. 15-19.
13. Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 17. 2017. С. 281-285.
14. Гусар О.А. Авіаційний персонал: оновлене поняття. Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. 2014. № 1. С. 9-15.
15. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом: підручник за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ. 2013. 666с.
16. Дяків О.П. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 288 с.
17. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
18. Іванова Н.С. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту; Кривий Ріг: ДонНУЕТ. 2017. 140 с.
19. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с.
20. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ. 2011. С. 397.
21. Кочеткова О.І. Введення в організаційну поведінку. 2001. 340с.
22. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х.: ХНАДУ. 2016. 200 с.
23. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге. К.: «Кондор». 2005. 308 с.

24. Мажник Н.А., Костін Д.А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. Бізнес-Інформ. 2011. № 1. С.103-107.
25. Менеджмент. Навчальний посібник. За заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків: «ВСВ-Принт», 2015. 300 с.
26. Мурашко М.А. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. К.: Знання, 2006. 311 с.
27. Нестеренко В.Ю., Токар І.І. Економіка виробництва. Конспект лекцій, Харків. 2012
28. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант. 2013. 275 с.
29. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.
30. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт. 2018. № 14. С. 41.
31. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків, 2013. 496 с
32. Семенов В.Ф., Нечева Н.В., Куліна Ю.В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. №5. С. 147-154.
33. Синенко С.В. Специфіка трудової функції працівників авіаційного транспорту. Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. 2016. № 3. С. 17-23.
34. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій. К.: МАУП, 2007. 488 с
35. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Економіка і управління. 2017. №4. С. 61-65.
36. Харчишина О.В. Управління розвитком персоналу: Конспект лекцій. К.: НУХТ, 2013. 98 с.

37. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Середа О.В. Управління персоналом: підручник за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.
38. Щербаков В.Г. Управління персоналом Х.: ХНЕУ. 2015. 218 с.
39. Залишаються у небі. У яких країнах літають українські авіакомпанії під час війни. РБК – Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/zalishayutsya-nebi-kih-krayinah-litayut-ukrayinski-1695037416.html> (дата звернення: 15.11.2024).
40. Звіт про управління за 2021 рік. URL: https://windrose.aero/assets/pdf/management_report2021.pdf (дата звернення: 28.10.2024).
41. Офіційний сайт ТОВ «Роза Вітрів». URL: <https://windrose.aero> (дата звернення: 20.10.2024).
42. Перелік нормативно-правових документів з авіаційної безпеки. Сайт державної авіаційної служби України. URL: <https://avia.gov.ua/перелік-нормативно-правових-докумен/> (дата звернення: 18.10.2024).
43. Сертифікація льотного персоналу. Сайт державної авіаційної служби України. URL: <https://avia.gov.ua/sertifikatsiya-lotnogo-personalu/> (дата звернення: 13.11.2024).
44. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств. Vuzlit. URL: https://vuzlit.com/1613272/upravlinnya_personalom_sistemi_menedzhmentu_pidp_riyemstv#178 (дата звернення: 25.10.2024).
45. Фінансова звітність за 2022-2023 роки ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів». Clarity-project URL: <https://clarity-project.info/edr/32657656/yearly-finances> (дата звернення: 05.11.2024).
46. Чи зростатиме ВВП у 2024 році, що буде з інфляцією та курсом валют? Прогноз від економіста Олексія Блінова. Forbes. URL: <https://forbes.ua/money/ekonomika-ukraini-u-2024-rotsi-chogo-ochikuvati-08012024-18370> (дата звернення: 11.11.2024).

47. Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation (CORSIA). Normec. URL: <https://normecverifavia.com/services/aviation/corsia/> (дата звернення: 17.11.2024).

48. Environmental Protection. ICAO. URL: <https://www.icao.int/environmental-protection/Pages/default.aspx> (дата звернення: 17.11.2024).

49. IATA Operational Safety Audit (IOSA). IOSA. URL: <https://www.iata.org/en/programs/safety/audit/iosa/> (дата звернення: 15.11.2024).

50. ICAO Training. ICAO. URL: <https://www.icao.int/training/Pages/default.aspx> (дата звернення: 08.11.2024).

51. SWOT-аналіз. Освіта. ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/add-education/glossary/9635/> (дата звернення: 08.12.2024).

52. The EU ETS: Simple Concepts of Emissions Trading Schemes. Homaio. URL: <https://www.homaio.com/post/the-eu-ets-simple-concepts-of-emissions-trading-schemes> (дата звернення: 17.11.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

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

***I ВСЕУКРАЇНСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ***

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

15 травня 2024 року.

ЗБІРНИК ТЕЗ

Кропивницький, 2024.

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

Столярчук Н.В., ст. викладач, **Сиротченко В.О.**, здобувач вищої освіти,
Льотна академія Національного авіаційного університету

**СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕРСОНАЛОМ
АВІАКОМПАНІЙ ТА СТРАТЕГІЇ ЇХ ВИРІШЕННЯ 127**

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

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

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

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

Буцик І.М., кандидат пед. наук, Державне підприємство обслуговування повітряного
руху України м. Бориспіль, Україна.

**ОСОБЛИВОСТІ ПРОГНОЗОВАНОГО ПІДХОДУ ДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ НЕБЕЗПЕЧНИХ
ФАКТОРІВ ТА ПОМИЛОК ПРИ УПРАВЛІННІ
ПОВІТРЯНИМ РУХОМ 137**

Кушнірова Н.І., кандидат тех. наук., доцент, **Гончаренко А.В.**, аспірантка, Льотна
академія Національного авіаційного університету

**АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЕКСПАЖІВ ПОВІТРЯНОГО СУДНА З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕОРІЇ
ЕКСТРЕМАЛЬНИХ ЗНАЧЕНЬ 140**

Белій С.В., аспірант, **Калашник, Г.А.**, доктор геол. наук, професор, Льотна академія
Національного авіаційного університету.

**МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОХИБОК ВИМІРЮВАЛЬНИХ СИСТЕМ ЛІТАЛЬНИХ
АПАРАТІВ У НАВІГАЦІЙНИХ КОМПЛЕКСАХ ТА
ПЕРСПЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ 142**

Воробьов В.С., курсант, **Калашник, Г.А.**, доктор геол. наук, професор,
Льотна академія Національного авіаційного університету.

**ВИКОРИСТАННЯ БІЛА ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ МОНІТОРИНГУ
ТА ГАСІННЯ ПОЖЕЖ В СКЛАДНИХ УМОВАХ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА
ОСНОВНІ СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ 144**

Гасленко А.С., курсантка, **Пальоний А.С.**, кандидат тех. наук, Льотна академія
Національного авіаційного університету

ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ

УДК 005.95/96-044.332

ЕТАПИ ОНБОРДИНГУ (АДАПТАЦІЇ) НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Анастасія Шнур

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

*Льотна академія Національного авіаційного університету,
м. Кропивницький*

Вступ. Онбординг співробітників - це процес інтеграції нових працівників в організацію. Цей процес включає в себе ряд дій та заходів, спрямованих на те, щоб нові співробітники швидше освоювалися в новому середовищі і ставали продуктивними членами команди. Онбординг може включати такі елементи, як ознайомлення з культурою компанії, цінностями та процедурами, тренінги з необхідних навичок, зустрічі з ключовими співробітниками та менторами, організація та оцінка процесу адаптації тощо.

Добре спланований процес онбордингу може допомогти підвищити рівень задоволення працівників, знизити швидкість їх відтоку та сприяти їхній швидкій інтеграції в команду та досягненню робочих цілей.

Метою дослідження є вивчення основних етапів онбордингу персоналу.

Результати та обговорення. Онбординг співробітників у широкому сенсі визначається як процес ознайомлення (нового) співробітника з політикою організації, роллю співробітників в організації та культурою організації. Це також передбачає створення середовища, в якому працівнику достатньо комфортно спілкуватися зі своїми колегами та налагоджувати соціальні стосунки на робочому місці.

Зокрема, це передбачає надання працівнику необхідних документів для дотримання законодавства про працю та оснащення всіма інструментами, необхідними для якісного виконання своєї роботи. Під час адаптації співробітники дізнаються, чого очікує від них організація щодо навичок, стилю спілкування та ставлення.

Онбординг – це не просто робота HR. Це також обов'язок безпосереднього керівника, який ознайомлює працівника з його роллю в компанії, його очікуваннями щодо продуктивності та культурою команди, частиною якої він буде [2].

Онбординг може тривати від кількох тижнів до року, але найефективніший адаптаційний процес зазвичай триває принаймні кілька місяців. В ідеалі співробітники будуть почуватися впевнено та компетентно, коли процес адаптації завершиться.

Хоча немає суворих правил щодо того, скільки часу має тривати адаптація нового працівника, важливо відповідально підходити до цього процесу. У багатьох компаніях процес адаптації триває лише місяць або кілька тижнів, у зв'язку з чим нові співробітники можуть відчувати себе перевантаженими своїми новими обов'язками та не мати змоги знайомитись та спілкуватися з іншими працівниками компанії.

Багато фахівців з управління персоналом рекомендують, щоб процес адаптації тривав приблизно 90 днів, тоді як деякі фахівці рекомендують продовжити процес на рік. Це гарантує, що співробітники будуть ознайомлені з компанією і будуть якісно виконувати свою роботу [3].

На рис. 1 представлено 4 основні етапи онбордингу персоналу.

1: Preboarding. Під час першого етапу, відомого як preboarding, працівника знайомлять з його роллю в компанії. Він дізнається про корпоративну культуру, кадрову політику, отримує інструкції для роботи, знайомиться з колегами.

Цей етап важливий з кількох причин: він дає змогу працівникові ознайомитись посадою перед тим, як почати роботу; це дає змогу справити гарне перше враження; і це дає можливість познайомитись з колегами.

2: Прийняття нових співробітників. Другий етап адаптації співробітників – це орієнтація, або час, коли нові співробітники починають працювати в організації. У цей період потрібно познайомити співробітників з вищим керівництвом та іншими ключовими людьми в компанії.

На цьому етапі потрібно допомогти людям вжитись в нову роль — в ідеалі за підтримки наявних співробітників і колег, які відповідатимуть на будь-які їхні запитання та підтримають їх початок шляху в організації. Мета полягає в тому, щоб ознайомити їх із культурою вашої компанії, планами розвитку та її політикою, включно з усіма способами, якими вони можуть залучатися та робити позитивний внесок у свою роботу.

3: Навчання. Навчання співробітників є, мабуть, найважливішим кроком у процесі адаптації. Дуже багато підприємств і організацій очікують, що нові співробітники просто знатимуть свою роботу, не надаючи їм часу та підтримки, необхідних для досягнення успіху.

На третьому етапі роботодавці дають новим працівникам чітке уявлення про те, чого вони повинні очікувати від цієї роботи, а також окреслюють, чого вони можуть очікувати від компанії. Етап навчання, мабуть, найкраще проводити шляхом поєднання воркшопів, семінарів і спостереження.

Роботодавці повинні переконатися, що у співробітників є достатньо можливостей задавати питання. Розвиток культури залучення співробітників на ранніх етапах також є чудовим способом показати своїм новим співробітникам у перший тиждень, що ваша робоча атмосфера є позитивною.

4: Перехід на нову роль. Нещодавно прийнятих співробітників потрібно повільно інтегрувати в команду та офісну культуру. На четвертому етапі працівник переходить від індивідуального учасника з обмеженою відповідальністю до повноправного члена команди. Перехідний період надзвичайно важливий для нового найму. На четвертій фазі потрібен деякий час, щоб звикнути до нового середовища та обов'язків.

Ефективні менеджери дадуть новим працівникам достатньо часу, щоб адаптуватися до робочого середовища, ознайомитися з усією політикою та процедурами компанії та підготуватися до свого першого проекту.

Висновки. Отже, можна зробити висновок, що онбординг співробітників є важливим етапом в життєвому циклі працівника в компанії. Він передбачає ознайомлення з політикою, культурою та ролями в організації, а також надання необхідних ресурсів для успішної роботи. Цей процес відбувається на кількох етапах, включаючи preboarding, прийняття працівника, навчання та перехід на нову роль. Важливою є уважність до потреб нових співробітників та забезпечення їхнього плавного переходу в нове робоче середовище для досягнення успіху як для них, так і для компанії.

Список літератури

1. Які 4 фази адаптації? URL: <https://eloomi.com/resource/article/4-phases-of-onboarding/>
2. Що таке процес адаптації співробітників? Визначення, шаблони та найкращі методи URL: <https://www.spiceworks.com/hr/recruitment-onboarding/articles/what-is-new-employee-onboarding/>

3. 4 кроки для створення ефективного процесу адаптації співробітників URL: <https://www.bamboohr.com/resources/hr-glossary/onboarding>



ЗМІСТ

Секція 1.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ
В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ

Багаченко Олександр. ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ	7
Виноградов Роман. ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	9
Гацелюк Сергій. ІНФОРМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	12
Гончаренко Роман. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ.....	15
Дахно Аліна. ЗАХИСТ ФІНАНСІВ КОМПАНІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИХ ДАНИХ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	17
Лутченко Олексій, Малихін Костянтин. ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	20
Мах Валентин. СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	22
Селіванова Євгенія. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	25
Тітова Анастасія. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	27
Чорна Вікторія. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	30
Шнур Анастасія. ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ VR (VIRTUAL REALITY) ДЛЯ НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ	32

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ VR (VIRTUAL REALITY)
ДЛЯ НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ**Шнур Анастасія***здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,**Льотна академія НАУ**м. Кропивницький***науковий керівник: Мірошниченко Інга Станіславівна***к.е.н., доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності Льотної академії НАУ**м. Кропивницький*

Більшість витрат, складнощів та небезпек сучасного навчання можна зменшити або усунути за допомогою технології віртуальної реальності (VR). Особливої актуальності таке навчання набуває в авіаційній галузі, де традиційні методи навчання вимагають аудиторій з оплачуваними інструкторами, дорогим обладнанням, навчальними інструментами та іноді витратами на відрядження. Крім того, більшість компаній не мають бюджету чи ресурсів, щоб забезпечити безперервне навчання на робочому місці. Ось чому використання навчання за допомогою VR стає дедалі популярним методом серед підприємств, що вдосконалюють свої підходи до навчання працівників.



Поширені методи навчання, які сьогодні використовують підприємства, включають: вивчення контенту, вебсемінар та навчання на основі відео. Ці методи складають сьогодні 60% загального обсягу навчання працівників. Дуже важливим, також є навчання на виробництві, яке не вимагає додаткового дорогого обладнання [1].

Традиційні методи навчання стикаються з безліччю проблем: занадто сильний навколишній шум відвертає увагу; відсутність практичної взаємодії з матеріалом дозволяє розуму дрейфувати; часто ідеї, представлені в лекції, є абстрактними та не можуть бути застосовані до реальних ситуацій. VR розв'язує ці проблеми, створюючи захопливе навчальне середовище, яке привертає увагу та вимагає взаємодії [2].

Віртуальна реальність стає актуальним інструментом для навчання працівників, це особливо важливо для набуття нових навичок при освоєнні складних механізмів, де помилка є дуже дорогою за вартістю чи ціною життя працівника. VR може змодельовати різноманітні сценарії, що дозволяє працівникам практикувати та розвивати свої навички у безпечному середовищі з мінімальними ризиками.

Отже, використання технології віртуальної реальності (VR) для навчання працівників має ряд значних переваг [3]:

- VR дозволяє створювати реалістичні сценарії, що допомагає працівникам підготуватися до конкретних робочих ситуацій та вдосконалювати свої навички у наближених до реальності умовах;
- використання VR може зменшити витрати на навчання, оскільки немає потреби у фізичних матеріалах, обладнанні або виїздах на місце;
- VR забезпечує інтерактивне середовище, де працівники можуть навчатися через практичний досвід, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу;
- VR дозволяє моделювати небезпечні ситуації без ризику для життя і здоров'я, що є особливо корисним для навчання працівників у небезпечних галузях;
- працівники можуть навчатися у зручний для них час і темпі, що дозволяє адаптувати навчальний процес до індивідуальних потреб;
- віртуальні середовища часто є більш захопливими та незабутніми, що сприяє кращому збереженню інформації;
- VR дозволяє точно відстежувати прогрес навчання кожного працівника, а також оцінювати їхні навички та вміння в реальному часі;
- використання інноваційних технологій, таких як VR, може підвищити зацікавленість і мотивацію працівників до навчання.

В цілому, використання VR у навчанні працівників сприяє більш ефективному, безпечному та економічному процесу навчання, що підвищує загальний рівень підготовки та компетентності працівників.

Таким чином, технологія віртуальної реальності (VR) відкриває нові горизонти для професійного навчання, пропонуючи численні переваги, які не



можуть забезпечити традиційні методи. Впровадження VR у навчальний процес дозволяє створювати інтерактивні й безпечні умови, що сприяють кращому засвоєнню знань та вмінь. Завдяки можливості моделювати реальні ситуації та відстежувати прогрес працівників VR стає важливим інструментом для вдосконалення навичок. Ця технологія також сприяє значному зниженню витрат на навчання і підвищенню мотивації працівників. Загалом, VR робить навчальний процес більш ефективним, гнучким і доступним, що у підсумку підвищує загальний рівень компетентності працівників і конкурентоспроможність компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Andrew Sheludenko. Як підприємства використовують VR для навчання. *Medium*. 28 вересня 2020. URL: <https://medium.com/temy-ukraine/як-підприємства-використовують-vr-для-навчання-9e472f061af4>
2. Aaron Franko. Virtual Reality Is the Future of Employee Training. *HR Daily Advisor*. Oct 24, 2023. URL: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2023/10/24/virtual-reality-is-the-future-of-employee-training/>
3. Марія Волошин. Безмежні можливості: як віртуальна реальність допомагає здобути сучасну та ефективну освіту. *ПрАТ «Телерадіокомпанія "Люкс"», 24 Канал*. 12 вересня 2023. URL: https://24tv.ua/education/distantsiyna-shkola-optima-yak-virtualna-realnist-dopomagaye_n2387084

Додаток В – БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) за 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	10 665.00	10 399.00
первісна вартість	1001	13 077.00	13 794.00
накопичена амортизація	1002	2 412.00	3 395.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	1 302 053.00	1 595 295.00
первісна вартість	1011	2 712 463.00	2 342 178.00
знос	1012	1 410 410.00	746 883.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	36 675.00	30 165.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 349 393.00	1 635 859.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	85 213.00	88 582.00
Виробничі запаси	1101	84 602.00	88 031.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	611.00	551.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	83 806.00	26 664.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	89 628.00	11 498.00
з бюджетом	1135	14.00	288.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	4.00	4.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	170 236.00	111 816.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 045.00	915.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	1 045.00	915.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	

Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	429 942.00	239 763.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 779 335.00	1 875 622.00
Пасив			
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 392.00	31 392.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 691 682.00	-3 244 185.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-1 660 290.00	-3 212 793.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	565.00	304.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	784 933.00	1 408 268.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	785 498.00	1 408 572.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	79 041.00	74 885.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	

товари, роботи, послуги	1615	1 751 728.00	2 932 097.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 574.00	15 630.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	5 826.00	2 669.00
розрахунками з оплати праці	1630	23 150.00	7 060.00
за одержаними авансами	1635	372 376.00	276 693.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	55 707.00	21 969.00
Доходи майбутніх періодів	1665	77 005.00	82 975.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	281 720.00	265 865.00
Усього за розділом III	1695	2 654 127.00	3 679 843.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 779 335.00	1 875 622.00

**Додаток Г – ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
за 2022 РІК**

Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	772 133.00	4 559 387.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 479 356.00	4 909 572.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
збиток	2095	707 223.00	350 185.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	318 418.00	225 493.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	19 203.00	55 689.00
Витрати на збут	2150	19 577.00	124 979.00
Інші операційні витрати	2180	900 842.00	165 100.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	1 328 427.00	470 460.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	143.00	407.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	121 644.00	48 927.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	96 066.00	2 182.00

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	1 545 994.00	521 162.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6 509.00	-3 531.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	1 552 503.00	524 693.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 552 503.00	-524 693.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	260 113.00	1 359.00
Витрати на оплату праці	2505	72 155.00	342 064.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	24 067.00	57 978.00
Амортизація	2515	496 348.00	535 878.00
Інші операційні витрати	2520	779 516.00	4 192 489.00
Разом	2550	1 632 199.00	5 129 768.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00
Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	703 041.00	3 948 668.00
Повернення податків і зборів	3005		105.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		105.00
Цільового фінансування	3010		0.00

Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	65 319.00	466 106.00
Надходження від повернення авансів	3020	9 367.00	5 080.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	30 802.00	135 914.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	434 747.00	3 234 310.00
Праці	3105	99 377.00	248 854.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	29 829.00	61 314.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	18 625.00	106 953.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		26.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	18 625.00	106 927.00
Витрачання на оплату авансів	3135	152 847.00	843 097.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	7 052.00	4 202.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	46 143.00	108 964.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	19 909.00	-51 821.00
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	262.00	32 594.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-262.00	-32 594.00
Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	318 893.00	1 397 098.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	335 786.00	1 317 355.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	8 249.00	3 557.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-25 142.00	76 186.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-5 495.00	-8 229.00
Залишок коштів на початок року	3405	1 045.00	9 156.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	5 365.00	118.00
Залишок коштів на кінець року	3415	915.00	1 045.00

Додаток Д – БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) за 2023 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	10 399.00	9 935.00
первісна вартість	1001	13 794.00	14 284.00
накопичена амортизація	1002	3 395.00	4 349.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	1 595 295.00	1 352 491.00
первісна вартість	1011	2 342 178.00	2 530 210.00
знос	1012	746 883.00	1 177 719.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	30 165.00	17 737.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 635 859.00	1 380 163.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	88 582.00	85 849.00
Виробничі запаси	1101	88 031.00	85 298.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	551.00	551.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	26 664.00	14 236.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 498.00	10 927.00
з бюджетом	1135	288.00	2 666.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	4.00	4.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	111 816.00	101 601.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	915.00	945.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	915.00	945.00

Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	239 763.00	216 224.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 875 622.00	1 596 387.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 392.00	31 392.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 244 185.00	-3 994 682.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-3 212 793.00	-3 963 290.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	304.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 408 268.00	1 163 649.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 408 572.00	1 163 649.00

III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	74 885.00	51 801.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	2 932 097.00	3 569 215.00
розрахунками з бюджетом	1620	15 630.00	18 628.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	2 669.00	771.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 060.00	13 255.00
за одержаними авансами	1635	276 693.00	286 545.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	21 969.00	17 544.00
Доходи майбутніх періодів	1665	82 975.00	82 899.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	265 865.00	355 370.00
Усього за розділом III	1695	3 679 843.00	4 396 028.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 875 622.00	1 596 387.00

Додаток Е – БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) за 2023 рік

Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	894 749.00	772 133.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 161 525.00	1 479 356.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
збиток	2095	266 776.00	707 223.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	151 442.00	318 418.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	18 838.00	19 203.00
Витрати на збут	2150	6 422.00	19 577.00
Інші операційні витрати	2180	296 463.00	900 842.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	437 057.00	1 328 427.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	80.00	143.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	301 092.00	121 644.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		96 066.00

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	738 069.00	1 545 994.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-12 428.00	-6 509.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	750 497.00	1 552 503.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-750 497.00	-1 552 503.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	24 607.00	260 113.00
Витрати на оплату праці	2505	84 348.00	72 155.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	19 387.00	24 067.00
Амортизація	2515	472 092.00	496 348.00
Інші операційні витрати	2520	589 224.00	779 516.00
Разом	2550	1 189 658.00	1 632 199.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00
Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)			
Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	307 643.00	703 041.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00

у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	27 552.00	65 319.00
Надходження від повернення авансів	3020	3 399.00	9 367.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	115 861.00	30 802.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	263 882.00	434 747.00
Праці	3105	64 365.00	99 377.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	21 777.00	29 829.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	14 590.00	18 625.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	14 590.00	18 625.00
Витрачання на оплату авансів	3135	17 849.00	152 847.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	2 952.00	7 052.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	38 009.00	46 143.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	31 031.00	19 909.00
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00

Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	53.00	262.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-53.00	-262.00
Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	94 175.00	318 893.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	118 399.00	335 786.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	8 020.00	8 249.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-32 244.00	-25 142.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-1 266.00	-5 495.00
Залишок коштів на початок року	3405	915.00	1 045.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	1 296.00	5 365.00
Залишок коштів на кінець року	3415	945.00	915.00