

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ЛЬОТНА
АКАДЕМІЯ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ФАКУЛЬТЕТ АВІАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КАФЕДРА
МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Кваліфікаційна робота

**на тему: «Вдосконалення управління розвитком і рухом персоналу
в умовах невизначеності»
(на базі матеріалів ТОВ «Авіакомпанія Скайап»)**

здобувача вищої освіти 2 курсу
другого (магістерського) рівня
491М/ 493М групи
денної (заочної) форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
авіаційних перевезень»

Мамедов Фарід Шахін

Науковий керівник: к.екон.н., доцент
Баранов Віталій В'ячеславович

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1 Теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти управління розвитком і рухом персоналу

Теоретичні основи управління розвитком персоналу організації базуються на міждисциплінарному підході, який охоплює менеджмент, психологію, економіку, соціологію та педагогіку. Управління розвитком персоналу є стратегічною функцією, яка спрямована на підвищення кваліфікації працівників, їх професійний розвиток і забезпечення відповідності компетенцій організаційним цілям.

Основні теоретичні аспекти управління розвитком персоналу організації полягають в різноманітних концепціях, які стосуються предмету дослідження.

Управління персоналом розглядається як частина загальної системи управління організацією. Персонал є одним із ключових ресурсів, розвиток якого має вплив на ефективність діяльності підприємства. У системному підході враховуються всі взаємозв'язки між індивідами, групами та організаційними цілями [11].

Теорія людського капіталу підкреслює важливість інвестицій у розвиток навичок і знань працівників. Освітні програми, тренінги, коучинг, наставництво і стажування сприяють зростанню цінності персоналу для організації [25].

Мотиваційні теорії Теорії Маслоу, Герцберга, МакГрегора та Врума пояснюють, як мотивація впливає на професійний розвиток. Наприклад, згідно з теорією Маслоу, забезпечення базових і соціальних потреб працівників стимулює їх прагнення до самореалізації [4].

Компетентнісний підхід орієнтований на розвиток конкретних компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації. Він включає оцінку існуючих знань і навичок, визначення прогалин та їх заповнення за допомогою навчання і розвитку [35].

Управління персоналом включає механізми адаптації до змін, такі як реорганізація, впровадження нових технологій, розвиток корпоративної культури та управління знаннями, що відображається в концепції організаційного розвитку [8, 12].

Згідно з когнітивними підходами, розвиток персоналу залежить від індивідуальних особливостей працівників, їх здатності навчатися, а також від сприятливих умов у робочому середовищі, що відображено в психологічних аспектах теоретичних основ управління персоналом [39].

Інноваційні підходи ґрунтуються на використанні цифрових інструментів для навчання (електронні платформи, симулятори, віртуальна реальність). Гнучкість та адаптивність стають ключовими аспектами розвитку персоналу [19].

Практичні механізми управління розвитком персоналу включають [2, 30, 57]:

- планування кар'єри - створення індивідуальних планів розвитку для працівників;

- оцінку персоналу - проведення оцінки компетенцій, продуктивності та потенціалу;

- навчання і підвищення кваліфікації — організація тренінгів, семінарів, курсів;

- наставництво та коучинг - персональне супроводження професійного зростання;

ротацію кадрів - забезпечення різноманітності досвіду та навичок працівників.

Складові елементи розвитку персоналу організації відображено на рис. 1.1.

Складові елементи розвитку персоналу організації



Рисунок 1.1 - Складові елементи розвитку персоналу організації [33]

Ефективне управління розвитком персоналу сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей організації, підвищенню конкурентоспроможності, а також формуванню лояльності та залученості працівників.

Організаційно-методологічні аспекти управління розвитком персоналу включають комплекс заходів, принципів, методів і інструментів, спрямованих на планування, реалізацію та контроль розвитку працівників в організації. Ці аспекти враховують як організаційну структуру, так і методологічні підходи, необхідні для забезпечення ефективного розвитку персоналу.

Організаційні аспекти визначають умови та механізми впровадження програм розвитку в межах структури організації [5, 39, 59]:

розробка стратегії розвитку персоналу. Стратегія визначає основні цілі розвитку персоналу, відповідно до загальної стратегії організації. Наприклад,

якщо організація орієнтується на інновації, розвиток персоналу має спрямовуватись на вдосконалення креативного мислення та цифрових навичок;

формування підрозділів або відповідальних осіб. За розвиток персоналу зазвичай відповідають HR-підрозділи або спеціальні відділи навчання й розвитку. Важливим є розподіл відповідальності між керівниками, тренерами та самими працівниками;

ресурсне забезпечення. Реалізація програм розвитку вимагає фінансових, технологічних і людських ресурсів. Наприклад, необхідні кошти на проведення тренінгів, обладнання для навчання, доступ до електронних платформ тощо;

інтеграція розвитку в корпоративну культуру. Створення культури, яка заохочує безперервне навчання, є ключовим фактором успішного впровадження програм розвитку;

моніторинг і оцінка ефективності. Організація повинна впроваджувати механізми оцінки ефективності навчання (аналіз результатів, зворотний зв'язок, вимірювання ключових показників ефективності (KPI)).

Методологічні аспекти зосереджені на підходах і методах управління розвитком персоналу.

Методи управління розвитком персоналу є важливими інструментами, які організації використовують для вдосконалення професійних навичок, знань і компетенцій працівників. Ці методи забезпечують досягнення стратегічних цілей організації через ефективне використання людського капіталу. Методи управління розвитком персоналу поділяються на кілька груп залежно від цілей, підходів та інструментів [2, 12, 49, 52].

1. Навчальні методи. Ці методи спрямовані на формування нових знань, навичок і компетенцій працівників.

Традиційне навчання - лекції та семінари (забезпечують теоретичну підготовку), воркшопи (інтерактивне навчання з використанням практичних кейсів), самостійне навчання (доступ до книг, статей, онлайн-курсів).

Інтерактивне навчання - тренінги (акцент на практичному засвоєнні знань), ділові ігри та симуляції (відтворення реальних ситуацій для практики прийняття рішень), метод кейсів (аналіз конкретних ситуацій для пошуку рішень).

Дистанційне навчання (E-learning) - онлайн-курси (доступ до навчальних матеріалів через платформи), вебінари (навчання через відеоконференції), мобільне навчання (використання мобільних додатків для навчання).

Наставництво (менторство) та коучинг - досвідчені співробітники передають знання молодим працівникам, індивідуальна підтримка з метою досягнення конкретних професійних цілей.

2. Організаційні методи. Методи цієї групи пов'язані зі зміною умов праці для сприяння розвитку персоналу. Це ротація кадрів (переміщення працівників між різними посадами для розширення їхнього досвіду), участь у проєктах (залучення до міжфункціональних чи інноваційних команд); стажування (тимчасова робота в іншому підрозділі або компанії для набуття нового досвіду), підвищення на посаді (стимулювання розвитку через виконання більш складних завдань).

3. Мотиваційні методи. Ці методи спрямовані на створення умов, які заохочують працівників до саморозвитку. Це матеріальне стимулювання (премії, підвищення зарплати за досягнення в навчанні), нематеріальне стимулювання (визнання, нагороди, сертифікати), кар'єрне планування (створення індивідуальних планів розвитку, які передбачають конкретні перспективи росту).

Для впровадження організаційно-методологічного підходу до управління розвитком персоналу необхідно розробити стратегічний план розвитку персоналу, визначити ключові компетенції, які необхідні організації, використовувати сучасні технології для навчання і моніторингу, формувати культуру постійного розвитку серед працівників [4].

Комплексний підхід до управління розвитком дозволяє не лише покращити компетентності персоналу, але й забезпечити адаптивність організації до змін зовнішнього середовища [39].

Теоретичні основи руху персоналу ґрунтуються на вивченні закономірностей, принципів та факторів, які визначають зміну складу працівників в організації. Рух персоналу включає процеси прийняття, адаптації, переміщення, просування, звільнення та ротації працівників і має ключове значення для забезпечення ефективності роботи організації.

Рух персоналу розглядається як складова системи управління людськими ресурсами, яка забезпечує баланс між потребами організації та інтересами працівників. У цьому контексті враховуються внутрішні (організаційні) і зовнішні (ринкові) фактори, що впливають на мобільність персоналу [1].

В основі цього економічного підходу лежить розуміння руху персоналу як інструменту оптимізації витрат на управління кадрами. Організації аналізують вартість найму, навчання та утримання працівників, а також фінансові наслідки плинності кадрів [7].

Психологічні теорії допомагають зрозуміти причини звільнень, переміщень та інших видів руху персоналу. Особлива увага приділяється професійному вигоранню, рівню задоволеності роботою та кар'єрним очікуванням працівників [61].

Основними складовими руху персоналу є такі [3, 11, 18]:

прийняття на роботу (найм). Процес пошуку та залучення нових працівників для заміщення вакансій або розширення штату. Він охоплює етапи рекрутингу, відбору та адаптації;

внутрішній рух персоналу, він передбачає кар'єрне просування (підвищення на посаді, яке мотивує працівників і сприяє їх розвитку), горизонтальні переміщення (ротація працівників між підрозділами для розширення їхнього досвіду), демотивація (переведення на нижчу посаду у разі невідповідності вимогам);

ротація кадрів, використовується для розвитку компетенцій, зменшення професійного вигорання та підвищення гнучкості організації;

звільнення персоналу, може бути добровільним (ініціатива працівника через незадоволеність умовами роботи, кар'єрні амбіції тощо) та примусовим (скорочення штату, дисциплінарні причини чи невідповідність посаді).

Рівень плинності кадрів є важливим індикатором стану управління персоналом. Надмірно високий рівень плинності може свідчити про проблеми з корпоративною культурою, мотивацією чи умовами праці.

Принципи управління рухом персоналу є такими [16, 33]:

прозорість всі процеси руху мають бути зрозумілими і чесними для працівників;

відповідність стратегії організації - рух персоналу повинен сприяти досягненню стратегічних цілей;

індивідуалізація - врахування потреб і потенціалу кожного працівника;

справедливість - забезпечення рівних можливостей для всіх працівників;

правове забезпечення - дотримання трудового законодавства.

Управління рухом персоналу є критично важливим для успішної діяльності організації, оскільки дозволяє забезпечити її конкурентоспроможність і адаптивність до змін.

Організаційно-методологічні аспекти руху персоналу в організації охоплюють комплекс управлінських дій, механізмів і методів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування процесів найму, переміщення, просування, ротації та звільнення персоналу. Ці аспекти забезпечують відповідність кадрового складу потребам організації, сприяючи досягненню стратегічних цілей [10].

Організаційні аспекти визначають структурну та функціональну базу, яка забезпечує системний підхід до управління рухом персоналу. Кадрова політика регулює рух персоналу через чіткі правила, процедури і стандарти. Вона повинна бути інтегрована в загальну стратегію організації,

забезпечуючи відповідність потребам бізнесу. У межах організації необхідно впроваджувати механізми для управління рухом, наприклад, систему моніторингу і прогнозування потреб у персоналі, платформи для внутрішнього пошуку кандидатів на вакантні позиції.

В організації мають бути визначені відповідальні особи чи підрозділи (наприклад, HR-відділ), які займаються плануванням і координацією руху персоналу. Також важлива участь керівників підрозділів. Організація повинна забезпечити, щоб всі процеси руху персоналу (найм, переведення, звільнення) відповідали нормам трудового права [34].

Кадрова політика тісно пов'язана з управлінням розвитком і рухом персоналу, оскільки вона є основою для визначення стратегічного напрямку роботи з людськими ресурсами в організації. Кадрова політика визначає загальні принципи, методи та цілі управління персоналом, що включає управління розвитком працівників і їх рухом по організаційній структурі.

Кадрова політика організації формує основні напрями, на яких будуватиметься управління розвитком персоналу. Вона визначає, яких компетенцій та навичок не вистачає для досягнення стратегічних цілей організації, що в свою чергу впливає на підготовку кадрів, навчання та підвищення кваліфікації працівників. Якщо організація визначає курс на інновації та технологічний розвиток, кадрова політика передбачатиме потребу в навчанні працівників новим технологіям і розвитку їх технічних компетенцій [55].

Кадрова політика визначає основні принципи, за якими буде здійснюватися рух персоналу (переведення, ротація, мобільність) в межах організації. Вона визначає, як оптимізувати розподіл працівників між різними підрозділами, щоб забезпечити ефективність їх використання в залежності від змінних вимог організації. Кадрова політика може включати стратегії з ротації персоналу для покращення досвіду працівників, що впливає на мобільність і розвиток їх кар'єри в межах організації [29].

Частиною кадрової політики є планування кадрових потреб, що включає як кількісні, так і якісні аспекти. Це планування визначає, скільки і яких працівників необхідно залучити в організацію, а також як забезпечити їх розвиток і підтримку протягом їх кар'єри. Якщо організація має потребу в спеціалістах з певними навичками, кадрова політика передбачає підбір, підготовку та ротацію цих працівників відповідно до стратегії розвитку.

Кадрова політика також включає мотиваційні аспекти, що є важливими для розвитку персоналу. Вона встановлює систему заохочень, стимулів та можливостей для кар'єрного зростання. В рамках цієї політики визначається, як управляти рухом персоналу через заохочення до підвищення кваліфікації, отримання нових посад і розвитку лідерських якостей. Створення програми професійного розвитку і кар'єрного зростання, що включає можливість переходу на вищі посади або внутрішню ротацію, може бути частиною кадрової політики, яка стимулює рух персоналу [4].

Кадрова політика також визначає принципи адаптації персоналу до змін у структурі організації, технологіях чи ринкових умовах. Управління рухом персоналу в цьому контексті включає переведення співробітників на нові посади або впровадження програм перепідготовки для розвитку нових навичок. При реорганізації компанії кадрова політика може передбачати адаптацію працівників до нових функціональних ролей або навчання новим стандартам роботи, що дає можливість руху персоналу на нові посади [18].

Кадрова політика включає методи оцінки ефективності руху та розвитку персоналу, що дозволяє визначити, наскільки правильно вибрані стратегії управління персоналом. Це дозволяє коригувати курси навчання, розвиток кар'єри та ротацію персоналу відповідно до змінних умов. Впровадження системи оцінки продуктивності працівників дає змогу відслідковувати, які стратегії розвитку та руху персоналу працюють найкраще.

Кадрова політика - це стратегічний напрямок, що визначає основні принципи роботи з персоналом в організації, включаючи розвиток і рух

працівників [60]. Вона забезпечує систему принципів і методів, які направляють управлінські дії в області розвитку, ротації, підготовки та оцінки персоналу. Тому ефективне управління розвитком і рухом персоналу неможливе без чітко визначеної кадрової політики, яка є основою для прийняття рішень в цих сферах.

Дослідження особливостей управління розвитком і рухом персоналу в авіаційній галузі є наступним завданням кваліфікаційної роботи.

1.2 Особливості управління розвитком і рухом персоналу в авіаційній галузі

Авіація в Україні відіграє важливу роль у забезпеченні національної безпеки, економічного розвитку та міжнародної інтеграції. Її структура включає дві основні категорії: державну (військову) авіацію і цивільну авіацію, кожна з яких має свої функції та органи управління.

Державна (військова) авіація підпорядковується Міністерству оборони України. Використовується для виконання завдань у сфері оборони, розвідки, транспортування військ і обладнання, пошуково-рятувальних операцій. Окрім основних оборонних функцій, військова авіація бере участь у міжнародних миротворчих місіях та гуманітарних операціях.

Діяльність цивільної авіації регулюється Державною авіаційною службою України, яка є центральним органом виконавчої влади у сфері авіаційного транспорту.

Відповідно до Повітряного кодексу України [48] та регулюючих документів, авіаційний персонал цивільної авіації включає широкий спектр фахівців, чия діяльність є критично важливою для функціонування авіаційної галузі. Визначення категорій працівників базується на їх ролях у

забезпеченні безпеки польотів, технічному обслуговуванні та управлінні авіаційною діяльністю.

Відповідно до п. 9 ст.1 Повітряного кодексу України персонал цивільної авіації поділяється на такі групи працівників:

пілот (командир) повітряного судна;

диспетчер управління повітряним рухом (диспетчер служби руху). Ефективність роботи диспетчерів безпосередньо впливає на координацію повітряного руху, зниження ризиків та оперативність польотів;

персонал з технічного обслуговування повітряних суден. Технічна справність літаків безпосередньо залежить від професіоналізму технічного персоналу, що впливає на безпеку польотів;

члени випробувального екіпажу. Точність та ефективність випробувань впливають на подальшу безпечну експлуатацію літаків;

член екіпажу пасажирського салону (бортпровідник). Бортпровідники забезпечують комфорт і безпеку пасажирів, тому їхній професійний розвиток є важливим для репутації авіакомпанії;

диспетчер із забезпечення польотів. Чітка робота диспетчерів забезпечує своєчасну підготовку літаків до польотів і злагодженість наземних операцій.

Також виокремлюють перелік працівників, які нормативно не визначаються Повітряним кодексом України як авіаційний персонал, але за функціональними обов'язками діяльність яких безпосередньо пов'язана з використанням цивільної авіації «на землі». До таких працівників належать [31]:

всі фахівці, які здійснюють регулювання і обслуговування повітряного руху;

спеціалісти, які здійснюють організацію і технічне обслуговування повітряних суден, а також всі види забезпечення польотів;

спеціалісти, які здійснюють забезпечення авіаційної безпеки і безпеки авіації в цілому та інші особи.

Також до персоналу цивільної авіації належать працівники [50]:

Державної авіаційної служби України (державні службовці та інспектори);

авіакомпаній (експлуатанти);

аеропортів, аеродромів;

підприємств з технічного обслуговування і ремонту;

навчальних закладів, що проводять підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців у сфері цивільної авіації;

підприємств-виробників авіаційної техніки;

Національного бюро з розслідування авіаційних подій та інцидентів з цивільними повітряними суднами;

«Украеропроект»;

Украероруху;

Громадської Ради при Державіаслужбі тощо.

Кожна категорія працівників має критичне значення для забезпечення безпеки, зокрема через тісну взаємодію пілотів, технічного персоналу та диспетчерів. Ефективна координація між категоріями персоналу сприяє економічному зростанню та інтеграції в міжнародну авіаційну спільноту.

Управління розвитком і рухом персоналу в авіаційній галузі має специфічні особливості, пов'язані з високими вимогами до кваліфікації, безпеки, мобільності та адаптації персоналу до швидко змінюваних умов. Ключових аспектами, що визначають такі особливості є наступні.

1. Високі вимоги до кваліфікації та сертифікації. В авіаційній галузі особливу увагу приділяють сертифікації працівників, що здійснюють польоти (пілоти, авіатехніки, бортпровідники) та технічному персоналу. Оскільки безпека польотів є пріоритетом, існують суворі вимоги до освіти, навчання та сертифікації персоналу. Розробка навчальних планів, періодичне оновлення сертифікацій, атестація працівників, зокрема пілотів і технічного персоналу, для забезпечення відповідності міжнародним стандартам – є ключовими напрямками розвитку. Пілоти повинні регулярно проходити

медичні огляди, тренування на симуляторах, а також оновлювати сертифікати на право виконання конкретних типів польотів [31].

2. Мобільність і гнучкість персоналу. У авіаційній галузі персонал часто працює в умовах великої географічної мобільності — пілоти, бортпровідники та інші фахівці можуть здійснювати перельоти між різними країнами та континентами. Це вимагає від персоналу гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Планування графіків роботи, забезпечення перерв на відпочинок, організація гнучких систем ротації працівників є важливими інструментами управління. Важливою є також організація гнучких систем навчання та перепідготовки для забезпечення адаптації до нових технологій, повітряних суден чи операцій [56].

3. Безпека та відповідальність. У галузі авіації безпека на першому місці, тому персонал повинен бути готовий до суворих стандартів роботи та високої відповідальності. Висока увага до безпеки впливає на управління розвитком і рухом персоналу, зокрема на адаптацію, підготовку та оцінку його ефективності. Створення системи управління безпекою, регулярне навчання та інструктажі з безпеки, а також перевірка готовності працівників до надзвичайних ситуацій є важливими методами управління. Програмами розвитку персоналу активно інтегрується практика безпеки на кожному етапі (від найму до щорічних тренувань). Бортпровідники регулярно проходять тренування з надання першої допомоги, евакуації пасажирів, а також дій у разі загрози терористичних актів чи інших надзвичайних ситуацій [50].

4. Системи навчання та тренінгів. Постійне вдосконалення навичок, знань і кваліфікацій є необхідністю для персоналу авіаційної галузі через зміни у технологіях, міжнародних нормах і стандартах. Важливу роль відіграють тренажери та симулятори, які дозволяють удосконалювати навички у реалістичних умовах. Пілоти регулярно проходять тренування на симуляторах нових моделей літаків, щоб забезпечити їх готовність до непередбачених ситуацій у польоті [11].

5. Управління кадровим резервом. В авіаційній галузі часто виникає потреба в заміні або тимчасовому переведенні персоналу через відпустки, хвороби чи непередбачені ситуації. Це вимагає наявності готових до роботи резервних кадрів. Створення і підтримка кадрових резервів для основних спеціальностей, таких як пілоти, технічний персонал, диспетчери, регулярні оцінки потенціалу працівників, підготовка до швидкого реагування на ситуації є важливими методами управління. Авіакомпанії зазвичай мають резервні групи пілотів та техніків, готових до оперативного виходу на роботу у випадку непередбачених обставин [31].

6. Залучення та утримання висококваліфікованих кадрів. Висококваліфіковані працівники, такі як пілоти та авіатехніки, є обмеженим ресурсом, тому важливо створити умови для їх залучення та довгострокового утримання. Висока заробітна плата, корпоративні пільги, програми кар'єрного росту, забезпечення безпеки праці та добробуту співробітників є важливими методами управління. Крім того, підтримка організаційної культури та лояльності працівників є важливою складовою стратегії утримання кадрів [50].

7. Регулювання відповідно до міжнародних стандартів. Авіаційна галузь є міжнародною і працює за єдиними стандартами (наприклад, IATA, ICAO), тому управління персоналом має відповідати цим стандартам. Забезпечення відповідності кадрової політики та практик вимогам міжнародних організацій, регулярні аудити та контроль за дотриманням стандартів є ключовими методами управління [31].

Управління розвитком і рухом персоналу в авіаційній галузі вимагає комплексного підходу з урахуванням високих вимог до кваліфікації, мобільності та безпеки. Ці особливості обумовлюють необхідність постійного навчання, адаптації, гнучкості, а також точного планування та моніторингу роботи персоналу для забезпечення ефективної і безпечної роботи авіаційних компаній.

Ефективне управління професійним навчанням персоналу в авіаційній галузі знижує ризики помилок, підвищує безпеку польотів і забезпечує відповідність міжнародним стандартам. Процес управління професійним навчанням персоналу відображено на рис. 1.2.

Процес управління професійним навчанням персоналу авіаційної галузі є складним і критично важливим через високі вимоги до безпеки, точності та професійності.



Рисунок 1.2 - Процес управління професійним навчанням персоналу [29]

Аналіз потреб у навчанні передбачає визначення професійних і кваліфікаційних потреб, виходячи з постійно змінюваних авіаційних стандартів, технологічного прогресу (нові літаки, системи управління), аналізу результатів роботи персоналу (помилки, затримки, скарги). Це забезпечує актуальність програми навчання відповідно до змін галузі [9, 23].

Розробка програм навчання включає створення спеціалізованих курсів для кожної категорії персоналу (пілоти, технічний персонал, обслуговуючий персонал). Використовуються міжнародні стандарти, програми адаптуються до специфіки конкретної авіакомпанії або аеропорту. Це гарантує, що навчання відповідає регламенту та вимогам безпеки. Навчання мають

здійснювати висококваліфіковані інструктори, сертифіковані авіаційними органами. Це забезпечує високу якість переданих знань і навичок. Практичні методи навчання підвищують рівень професійної компетентності та готовності до нестандартних ситуацій.

Необхідно проводити оцінювання персоналу до і після навчання, що дає змогу перевірити, чи відповідає рівень знань і навичок вимогам. Потрібно вести детальний облік пройдених видів навчання, виданих сертифікатів і періодів оновлення кваліфікації. Це важливо для відповідності нормам регуляторних органів і підготовки до аудиторських перевірок [29].

Процес планування та розвитку кар'єри в авіаційній галузі забезпечує формування кваліфікованого кадрового резерву, мотивацію та залученість співробітників, високу якість роботи та відповідність міжнародним стандартам. На рис. 1.3. схематично відображено процес планування та розвитку кар'єри персоналу.

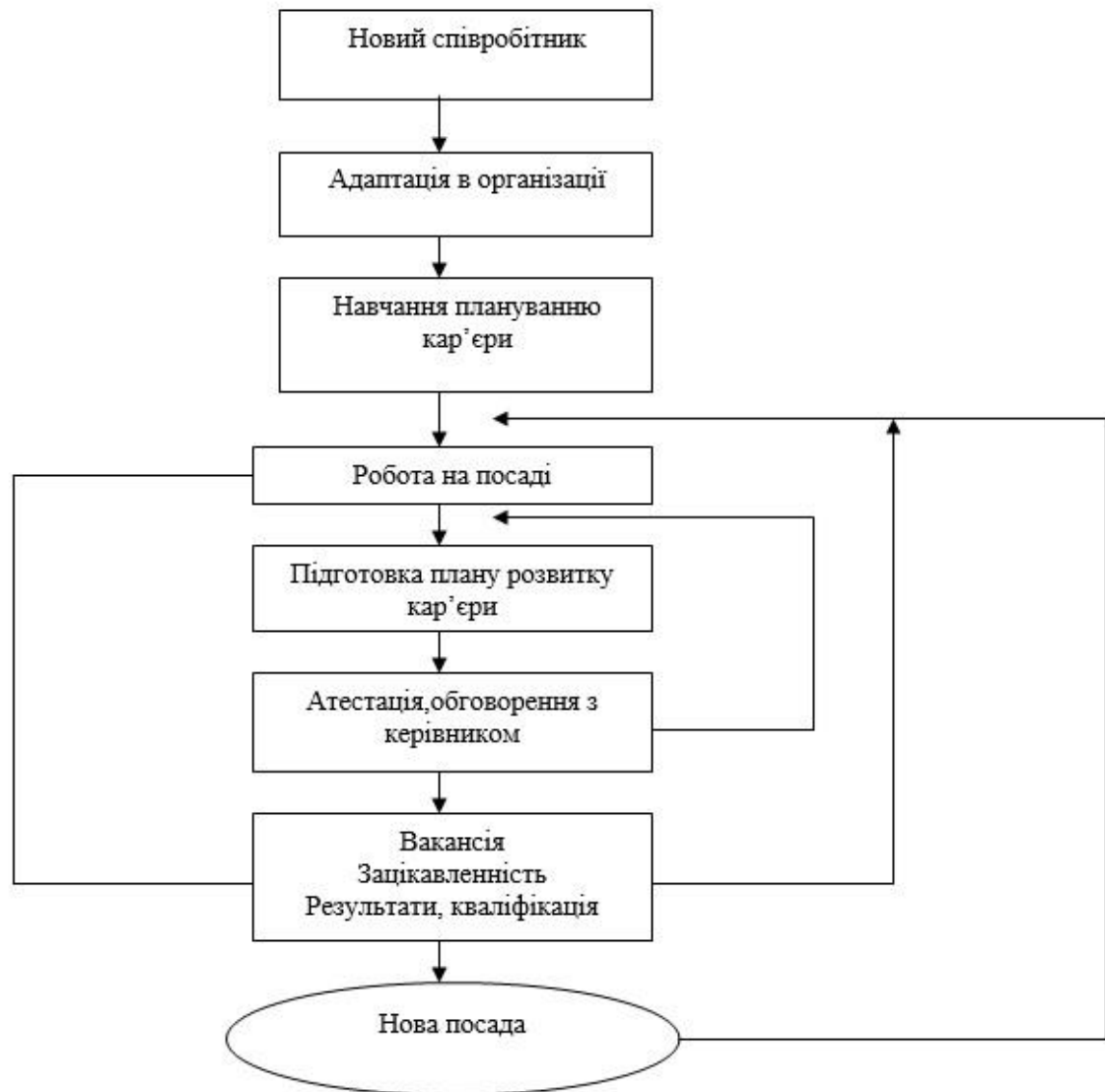


Рисунок 1.3 - Процес планування та розвитку кар'єри персоналу [19]

Процес планування та розвитку кар'єри персоналу в авіаційній галузі є критичним для забезпечення високої професійної кваліфікації, зниження плинності кадрів і досягнення стратегічних цілей організації.

Розвиток кар'єри персоналу узгоджується із завданнями компанії: забезпечення кадрового резерву для ключових позицій, відповідність міжнародним стандартам, урахування специфіки авіаційної діяльності (безпека, точність, багатофункціональність). Це дозволяє формувати персонал, здатний підтримувати конкурентоспроможність та інноваційність компанії [52].

Для кожного співробітника розробляється індивідуальний план розвитку кар'єри, який включає підвищення кваліфікації, ротацію між підрозділами, можливість навчання за спеціалізованими програмами (наприклад, для отримання ліцензії пілота або техніка). Індивідуальний підхід сприяє мотивації, професійному зростанню та довгостроковій залученості співробітників. Оцінка потенціалу співробітників допомагає ідентифікувати їх здібності і визначити їхні сильні сторони для подальшого розвитку.

Прозора система кар'єрного зростання передбачає розробку чітких критеріїв підвищення, які включають стаж роботи, результати атестацій, участь у програмах навчання. Це сприяє формуванню довіри до системи управління та знижує ризик плинності кадрів [9].

Моніторинг та оцінка ефективності дозволяють відстежувати результативність досягнення поставлених цілей, вплив на загальну ефективність організації. Контроль і зворотний зв'язок допомагають коригувати плани розвитку, якщо це необхідно [25].

Особливості управління розвитком і рухом категорій персоналу цивільної авіації відображено в таблиці 1.1.

Управління персоналом в авіаційній галузі є надзвичайно важливим через специфіку та високі вимоги цієї сфери. Авіаційна галузь є однією з найбільш регламентованих, де безпека має пріоритет.

Таблиця 1.1 – Особливості управління розвитком і рухом категорій персоналу цивільної авіації

Категорія персоналу	Особливості управління розвитком персоналу	Особливості управління рухом персоналу
1	2	3
Диспетчери управління повітряним рухом	Початкова підготовка. Навчання в сертифікованих авіаційних школах із подальшим отриманням ліцензії пілота відповідно до стандартів. Підвищення кваліфікації. Обов'язкові регулярні тренінги та курси, включаючи	Ротація між маршрутами залежить від досвіду та кваліфікації. Кар'єрне зростання залежить від

	роботу на тренажерах для різних типів літаків. Медична сертифікація. Постійне підтвердження стану здоров'я для допуску до польотів	кількості нальоту годин, успішності тренувань і проходження сертифікацій
Диспетчери управління повітряним рухом	Професійна підготовка. Проводиться у спеціалізованих навчальних центрах із використанням симуляторів. Сертифікація. Регулярна перевірка знань стандартів повітряного руху та професійних навичок. Психологічна підготовка. Включає навчання управлінню стресом, оскільки диспетчери працюють у високо напруженому середовищі	Залежить від досвіду, показників роботи та успішності атестацій
Персонал з технічного обслуговування повітряних суден	Навчання та сертифікація. Вимагається підтвердження кваліфікації для роботи з конкретними типами літаків і авіаційними системами. Постійна підготовка. Регулярні курси з освоєння нових технологій та методик обслуговування. Атестація. Підтвердження професійних знань через іспити та перевірки	Перехід між різними типами авіаційної техніки залежить від досвіду та сертифікації. Кар'єрний розвиток може включати підвищення до старшого інженера чи керівника технічної служби
Члени випробувального екіпажу	Специфічна підготовка. Вимагає додаткових знань з аеродинаміки, систем літаків і випробувальних процедур. Висока кваліфікація. Лише найдосвідченіші пілоти та техніки можуть працювати у випробувальних командах	Рух між проектами залежить від складності завдань і досвіду працівника.
Члени екіпажу пасажирського салону (бортпровідники)	Початкова підготовка. Курси з авіаційної безпеки, медичної допомоги, обслуговування пасажирів. Періодична підготовка. Регулярне оновлення знань, зокрема щодо роботи з аварійними системами	Можливість переходу до старшого бортпровідника залежить від досвіду та результатів атестацій

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Диспетчери із забезпечення польотів	Навчання. Курси з координації наземного обслуговування, роботи із системами планування польотів. Сертифікація. Перевірка знань авіаційних правил та процедур	Підвищення можливе до керівних посад у службах аеропорту

Джерело: складено автором на основі літературних джерел інформації

[25, 363, 42, 49, 54]

Кваліфікація пілотів, авіадиспетчерів, технічного персоналу та інших фахівців безпосередньо впливає на безпеку пасажирів і екіпажу. Ефективне управління персоналом дозволяє забезпечити підбір, навчання та регулярну переатестацію фахівців. Авіаційна галузь змінюється під впливом технологій, регуляторних норм та глобальних подій. Управління персоналом допомагає адаптувати співробітників до нових умов роботи. Конкуренція на ринку авіаперевезень змушує компанії забезпечувати високий рівень сервісу. Навчений і мотивований персонал допомагає підвищити задоволеність клієнтів.

Ефективне управління персоналом в авіаційній галузі забезпечує безпеку, конкурентоспроможність, інноваційність і стійкість компаній, що є критично важливим для цієї сфери.

Аналіз управління розвитком і рухом персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап», зокрема, організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності, є наступним завданням кваліфікаційного дослідження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

Цивільна авіація – галузь, яка постраждала від війни, з 24 лютого польоти над Україною заборонені. ТОВ «Авіакомпанія Скайап» переорієнтувалася на роботу закордоном, щоб зберегти флот і персонал. План відновлення включає кілька сценаріїв. Частину літаків SkyUp здає в аренду разом із екіпажами іноземним перевізникам, як Wizz Air, Air Moldova. Другий напрям – перевезення туристів родинного туроператора JoinUP! з країн Балтії.

ТОВ «Авіакомпанія Скайап» перереєструвалася в ЄС, що дозволить виконувати регулярні рейси всередині Євросоюзу. А також орієнтується розширення чартерної програми на європейських туроператорів з країн Балтії, Молдови, Румунії, Польщі, Чехії, Словаччини.

Основний вид діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скайап»:

51.10 Пасажирський авіаційний транспорт

Інші види діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скайап»:

79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність

51.21 Вантажний авіаційний транспорт

52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

73.11 Рекламні агентства

79.11 Діяльність туристичних агентств

Від початку війни ТОВ «Авіакомпанія Скайап» продемонструвало стійкість та адаптивність, щодо подолання стрімкого падіння пасажиропотоку. Зупинка діяльності з 24 лютого 2022 року через закриття українського повітряного простору зумовила негативні результати діяльності за 2022 рік. Проте компанія успішно відновила роботу в березні 2023 року.

В табл. 2.1 відображено кількість рейсів та кількість пасажирів ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2021-2023 роки. Робочий флот компанії становить 11 літаків.

Таблиця 2.1 – Обсяг перевезень пасажирів ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення (%)	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Кількість рейсів, од	15900	7700	10528	-8200	2828	-51,57	36,73
Кількість перевезених пасажирів, тис. осіб	2500	780	2280	-1720	1500	-68,80	192,31

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

Аналіз табл. 2.1 щодо обсягу перевезень пасажирів ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2021-2023 роки дозволяє зробити висновки про зміни в обсягах діяльності компанії, зокрема в кількості рейсів та пасажирів. Відзначається суттєве зменшення кількості рейсів у 2022 році (на 51,57% порівняно з 2021 роком), що, ймовірно, є результатом закриття українського повітряного простору. Однак у 2023 році компанія відновила частину своєї діяльності, збільшивши кількість рейсів на 36,73% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про початок відновлення авіакомпанії після спаду, хоча рівень рейсів все ще залишався нижчим, ніж до війни 2022 року. Кількість перевезених пасажирів

у 2022 році зменшилася на 68,80% порівняно з 2021 роком.

На рис. 2.1 відображено динаміку обслуговування пасажирів ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

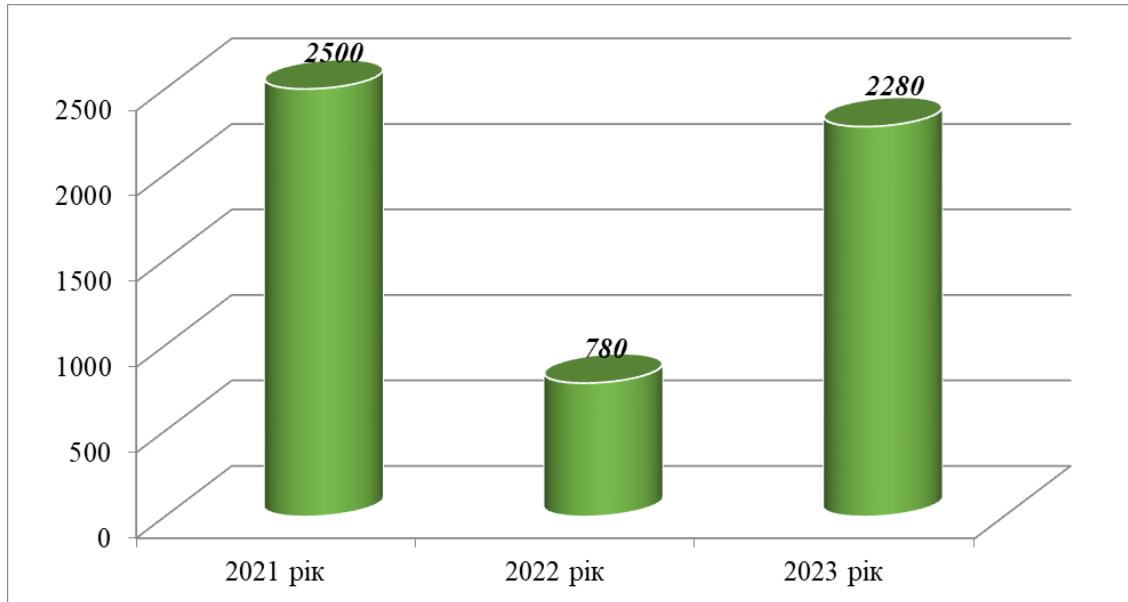


Рисунок 2.1 – Динаміка обслуговування пасажирів ТОВ «Авіакомпанія Скайап», тис. осіб

Джерело: складено автором згідно даних ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

В табл. 2.2 Представлено результати аналізу динаміки складу та структури майна ТОВ «Авіакомпанія Скайап» і джерел його формування за 2021-2023 роки на основі даних наведених у додатках А і Б.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки складу та структури майна ТОВ «Авіакомпанія Скайап» і джерел його формування за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022/2021		2023 рік		Відхилення 2023/2022	
	тис.грн.	Питома вага,%	тис.грн.	Питома вага,%	тис.грн.	Питома вага,%	тис.грн.	Питома вага,%	тис.грн.	Питома вага,%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Активи підприємства (майно)										
Необоротні активи	411944	26,23	532891	21,64	120947	-4,58	482294	13,08	-50597	-8,56
Оборотні активи	1158768	73,77	1929146	78,36	770378	4,58	3204953	86,92	1275807	8,56
Разом	1570712	100,00	2462037	100,00	891325	x	3687247	100,0	1225210	x

Джерела формування майна підприємства										
Власний капітал	281075	17,89	-309767	-12,58	-590842	-30,48	1226	0,03	310993	12,61

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	58387	3,72	51729	2,10	-6658	-1,62	45526	1,23	-6203	-0,87
Поточні зобов'язання і забезпечення	1231250	78,39	2720075	110,48	1488825	32,09	3640495	98,73	920420	-11,6
Разом	1570712	100,00	2462037	100,00	891325	x	3687247	100,0	1225210	x

Джерело: складено та розраховано автором згідно фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

Аналіз даних табл. 2.2 про активи та джерела формування майна ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за період 2021-2023 років дозволяє зробити наступні висновки. У 2022 році їх вартість необоротних активів зросла на 120947 тис. грн (+29,37%), але їх питома вага в загальній структурі активів знизилася з 26,23% до 21,64% (-4,58%). У 2023 році спостерігається зниження на 50597 тис. грн (-9,5%), і їх питома вага ще більше зменшилася до 13,08% (-8,56%). Це свідчить про тенденцію до скорочення інвестицій у довгострокові активи ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

Коефіцієнт зносу основних засобів показує частку зносу основних засобів у їх первісній вартості, він становив на початок 2022 року – 35,84%, на кінець 2023 року – 42,92%. Коефіцієнт зносу збільшився на 7,08%, що свідчить про старіння основних засобів ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

Коефіцієнт оновлення основних засобів демонструє частку введених в експлуатацію основних засобів за звітний період відносно їх вартості на кінець періоду. Приріст первісної вартості (7160 тис. грн) пов'язаний з придбанням нових основних засобів. Коефіцієнт оновлення низький – 4,58%, що свідчить про незначне оновлення основних засобів ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

Коефіцієнт вибуття основних засобів показує частку вибулих основних засобів за звітний період відносно їх вартості на початок періоду і становить

4,8%. Частка вибулих основних засобів є помірною, але перевищує коефіцієнт оновлення. Це свідчить про те, що ТОВ «Авіакомпанія Скайап» більше позбавляється від основних засобів, ніж придбає нові.

У 2022 році їх вартість оборотних активів суттєво зросла на 770378 тис. грн (+66,47%), а питома вага збільшилася до 78,36% (+4,58%). У 2023 році така тенденція продовжилася, оборотні активи збільшилися на 1275807 тис. грн (+66,14%), досягнувши 86,92% у структурі активів (+8,56%). Це свідчить про значне збільшення ліквідних ресурсів ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

У 2022 році активи зросли на 891325 тис. грн (+56,74%), а у 2023 році - ще на 1225210 тис. грн (+49,75%). Збільшення активів відбулося за рахунок оборотних коштів, що може вказувати на орієнтацію ТОВ «Авіакомпанія Скайап» на поточну діяльність.

Структура активів зміщується в бік оборотних активів, що може свідчити про орієнтацію на короткострокову операційну діяльність, але також сигналізує про відсутність довгострокових інвестицій в ТОВ «Авіакомпанія Скайап». На рис. 2.2 представлено динаміку активів ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2021-2023 роки, тис. грн.

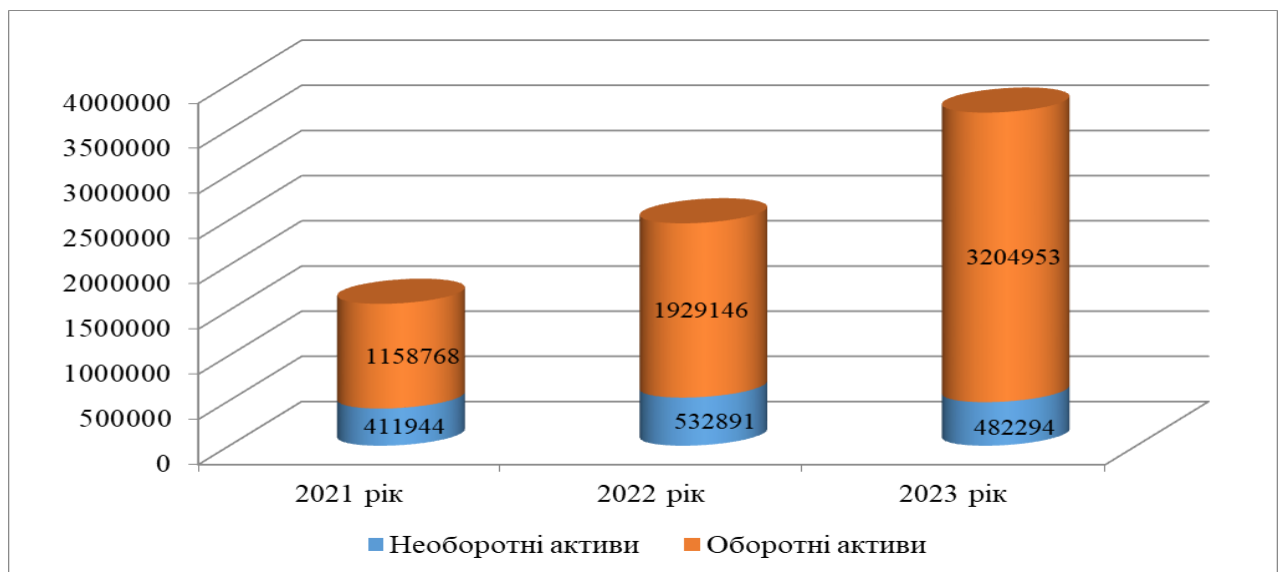


Рисунок 2.2 – Динаміка активів ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Джерело: складено та розраховано автором згідно фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

У 2022 році різко знизився обсяг власного капіталу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» на 590842 тис. грн, змінившись з позитивного значення 281075 тис. грн до -309767 тис. грн. (див. табл. 2.2). Питома вага зменшилася на 30,48%, ставши від'ємною (-12,58%). У 2023 році відбулося різке зростання власного капіталу до 1226 тис. грн (питома вага 0,03%), що є незначним відновленням після суттєвих втрат. Власний капітал суттєво зменшився у 2022 році і лише частково відновився у 2023 році, що свідчить про фінансові труднощі ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

Відбулося зменшення довгострокових зобов'язань на 6658 тис. грн (-11,4%) у 2022 році, і ще на 6203 тис. грн (-12,0%) у 2023 році. Питома вага цього джерела залишається низькою (2,10% у 2022 році та 1,23% у 2023 році). Це вказує на обмежене використання довгострокового фінансування в ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

У 2022 році суттєво зросли поточні зобов'язання ТОВ «Авіакомпанія Скайап» на 1488825 тис. грн (+120,97%), досягнувши 110,48% від сукупних джерел фінансування. У 2023 році відбулося додаткове зростання на 920420 тис. грн (+33,84%), але їх питома вага зменшилася до 98,73% (-11,6%). Це свідчить про те, що ТОВ «Авіакомпанія Скайап» активно залучає короткострокові позики, що може створювати фінансові ризики. Отже, основне джерело фінансування ТОВ «Авіакомпанія Скайап» у 2021-2023 роках - поточні зобов'язання, частка яких перевищує 98% у 2023 році. Це вказує на високий рівень залежності від короткострокового капіталу.

ТОВ «Авіакомпанія Скайап» слід зосередитися на оптимізації структури джерел фінансування, зменшенні залежності від короткострокових зобов'язань і оптимізації власного капіталу для зниження фінансових ризиків.

Динаміку показників фінансового стану та діяльності

ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2021-2023 роки відображено у табл.2.3

Дані табл. 2.3. дозволить зробити висновки про фінансову ситуацію в ТОВ «Авіакомпанія Скайап». У 2022 році спостерігається різке падіння чистого доходу (виручки) від реалізації на -64,17% порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників фінансового стану та діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2021-2023 роки

Стаття	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід(виручка) від реалізації	7695036	2756804	3915480	-4938232	1158676	-64,17	42,03
Собівартість реалізованої продукції	7417225	3088304	3670908	-4328921	582604	-58,36	18,86
Валовий прибуток	277811	-331500	244572	-609311	576072	-219,33	173,78
Інші операційні доходи	93783	366950	840514	273167	473564	291,28	129,05
Адміністративні витрати	194684	215810	383296	21126	167486	10,85	77,61
Витрати на збут	55347	38589	58340	-16758	19751	-30,28	51,18
Інші операційні витрати	89061	489607	291782	400546	-197825	449,74	-40,40
Фінансові результати від операційної діяльності	32502	-708556	351668	-741058	1060224	- 2280,04	149,63
Інші фінансові доходи	4047	1650	579	-2397	-1071	-59,23	-64,91
Фінансові витрати	11080	13080	20330	2000	7250	18,05	55,43
Інші витрати	685	531	58	-154	-473	-22,48	-89,08
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	24787	-720517	331892	-745304	1052409	- 3006,83	146,06
Витрати (доходи) податку на прибуток	4367	-123801	26773	-128168	150574	- 2934,92	121,63
Чистий прибуток	20420	-596716	305119	-617136	901835	- 3022,21	151,13

Джерело: складено та розраховано автором згідно фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

Однак у 2023 році дохід збільшився на 42,03% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про відновлення бізнесу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» після значного падіння. У 2022 році підприємство зазнало значних втрат у виручці, але в 2023 році вдалося покращити ситуацію, хоча рівня 2021 року доходи

все ще не досягли.

У 2022 році собівартість реалізованої продукції зменшилась на - 58,36%, що стало результатом скорочення обсягів реалізації. У 2023 році собівартість знову збільшилась на 18,86%.

У 2022 році валовий прибуток став від'ємним (-331500), що вказує на збитковість. У 2023 році валовий прибуток повернувся до позитивного значення, але все одно залишався набагато нижчим за 2021 рік. ТОВ «Авіакомпанія Скайап» пережило значні фінансові труднощі у 2022 році, але у 2023 році вдалося покращити ситуацію, хоча загальний рівень прибутку все ще не досяг рівня 2021 року.

У 2023 році спостерігається значне зростання інших операційних доходів на 129,05%, що є результатом поліпшення умов на ринку. Збільшення інших операційних доходів позитивно позначилось на фінансових результатах ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

Значне збільшення адміністративних витрат може вказувати на нарощування організаційної структури, що потребує уваги для збереження рентабельності. Витрати зросли на 77,61% в 2023 році порівняно з 2022 роком.

Спостерігається покращення фінансових результатів від операційної діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скайап» у 2023 році - 149,63% порівняно з 2022 роком. ТОВ «Авіакомпанія Скайап» вдалося значно покращити фінансові результати від операційної діяльності в 2023 році після серйозних втрат у попередньому році.

Зростання чистого прибутку на 151,13% у 2023 році вказує на успішне відновлення після збитків попереднього року. ТОВ «Авіакомпанія Скайап» досягло значного зростання чистого прибутку в 2023 році, що свідчить про успішні кроки до відновлення і стабілізації фінансового стану.

ТОВ «Авіакомпанія Скайап» пережило складний 2022 рік з значними фінансовими втратами, але у 2023 році вдалося стабілізувати ситуацію, досягти зростання прибутків та зменшити збитки.

Динаміку показників ділової активності ТОВ «Авіакомпанія Скайап» відображено у табл. 2.4.

Наведена у табл. 2.4. динаміка показників ділової активності ТОВ «Авіакомпанія Скайап» відображає таке. Коефіцієнт оборотності активів (-0,10) і дебіторської заборгованості (-1,47) знизилися, що вказує на погіршення швидкості обігу.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2022-2023 роки

Показник	Роки		Відхилення
	2022	2023	
Коефіцієнт оборотності активів	1,37	1,27	-0,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,32	3,85	-1,47
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	68	93	+25
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	17,21	12,78	-4,43
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	28,00	42,31	+14,31
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-192,15	-25,38	+166,77

Джерело: складено та розраховано автором згідно фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

Тривалість обороту дебіторської заборгованості збільшилася на 25 днів, що вказує на уповільнення погашення заборгованості.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів знизився на 4,43, що може свідчити про зростання залишків запасів або уповільнення реалізації. Фондовіддача збільшилася на 14,31, що вказує на ефективніше використання основних засобів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу значно покращився (+166,77), але залишається негативним через дефіцит власного капіталу.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2021-2023 роки відображена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2021-2023 роки, %

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022

Рентабельність продаж	0,27	-21,65	7,79	-21,92	29,44
Рентабельність активів	1,41	-24,2	8,27	-25,61	32,47
Рентабельність власного капіталу	14,51	-192,7	24901,47	-207,21	25094,17
Рентабельність діяльності	0,27	-25,71	8,97	-25,98	34,68

Джерело: складено та розраховано автором згідно фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

У 2022 році ТОВ «Авіакомпанія Скайап», відповідно до даних табл. 2.5, зазнала значного падіння рентабельності продаж на 21,92%, що вказує на великі втрати від реалізації продукції. В 2023 році спостерігається відновлення і рентабельність продаж зростає на 29,44%, що свідчить про покращення ефективності продаж.

У 2022 році рентабельність активів знизилась на 25,61%, що може вказувати на зменшення ефективності використання активів. В 2023 році відбулося значне покращення на 32,47%, що може свідчити про більш ефективне використання активів і поліпшення фінансових результатів ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

У 2022 році рентабельність власного капіталу знизилась на 207,21%, що вказує на великі збитки від використання власних ресурсів. У 2023 році рентабельність власного капіталу різко зросла на 25094,17%, що є вражаючим результатом. Це свідчить про значне покращення фінансових результатів і здатність ефективно використовувати власний капітал.

У 2022 році ТОВ «Авіакомпанія Скайап» зазнала значного падіння рентабельності діяльності на 25,98%, що відображає значні збитки в результаті операційної діяльності. У 2023 році рентабельність діяльності різко зросла на 34,68%, що вказує на покращення ефективності операційної діяльності та повернення до прибутковості.

2022 рік був фінансово складним для ТОВ «Авіакомпанія Скайап», із значними збитками за всіма основними показниками рентабельності. Це пов'язано з військовою агресією. 2023 рік ознаменувався значним відновленням: рентабельність продаж, активів, діяльності та власного

капіталу значно зросли, що свідчить про успішну адаптацію ТОВ «Авіакомпанія Скайап» до ринкових умов та повернення до прибутковості.

Загалом, ТОВ «Авіакомпанія Скайап» продемонструвала гарні результати в 2023 році, що вказує на позитивні зміни в управлінні та фінансовій стратегії.

Динаміку показників платоспроможності ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2022-2023 роки відображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2022-2023 роки

Показник	Роки		Відхилення
	2022	2023	
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	-0,126	0,00033	+0,12633
Коефіцієнт фінансування	-8,95	3006,56	+3015,51
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,44	-0,15	+0,29
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	2,72	-392,38	-395,10
Величина чистого оборотного капіталу	-790929	-435542	+355387

Джерело: складено та розраховано автором згідно фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

Аналіз динаміки показників платоспроможності ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2022-2023 роки, відображений у табл. 2.6., дозволяє зробити висновки щодо змін у фінансовій стійкості компанії. Позитивна зміна в показнику платоспроможності вказує на покращення фінансової стійкості компанії, оскільки значення коефіцієнта стало наближатися до нормативного рівня. Однак значення все ще залишається дуже низьким, що може свідчити про те, що ТОВ «Авіакомпанія Скайап» все ще залежить від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт фінансування свідчить про значне покращення фінансової ситуації компанії, зокрема про збільшення власних коштів, зміни в структурі фінансування. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами залишився від'ємним і в 2023 році, його зменшення вказує на покращення здатності компанії забезпечити власні оборотні засоби за рахунок власного

капіталу. Однак все ще залишається потреба в зовнішньому фінансуванні для покриття оборотних активів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про серйозні проблеми в управлінні власним капіталом. Зменшення маневреності означає, що компанія може мати обмежену здатність до фінансування поточних витрат за рахунок власних коштів, що може збільшити залежність від зовнішніх джерел фінансування. Хоча величина чистого оборотного капіталу залишається від'ємною, його зменшення на величину понад 350 тисяч свідчить про поліпшення фінансового становища, зокрема зменшення дефіциту оборотних засобів. Це може бути результатом оптимізації управління активами, зокрема, залучення додаткових коштів.

У 2023 році ТОВ «Авіакомпанія Скайап» показала покращення основних показників фінансової стійкості, хоча деякі з них залишаються в негативній зоні. Це може свідчити про певну стабілізацію фінансового становища, однак ще існують ризики, пов'язані з високою залежністю від зовнішніх фінансових ресурсів та низькою маневреністю капіталу.

Динаміку показників ліквідності ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2022-2023 роки відображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2022-2023 роки

Показник	Роки		Відхилення
	2022	2023	
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	0,71	0,88	+0,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,62	0,79	+0,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,000017	0,0042	+0, 00418

Джерело: складено та розраховано автором згідно фінансової звітності ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Авіакомпанія Скайап» наведена у табл. 2.7 свідчить про наступне. Коефіцієнт покриття у 2023 році покращився (0,88), але все ще не досягає нормативного значення 1,0, що

свідчить про недостатню ліквідність для повного покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс до 0,79, що демонструє поліпшення здатності ТОВ «Авіакомпанія Скайап» покривати зобов'язання за рахунок ліквідних активів (без запасів).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається вкрай низьким (лише 0,42% у 2023 році), що свідчить про дефіцит грошових коштів для негайного погашення поточних зобов'язань ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

Дослідження процесів управління розвитком і рухом персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап», що є наступним завданням кваліфікаційної роботи, має за мету проведення аналізу та оцінки оптимальності використання людських ресурсів, визначення напрямів підвищення ефективності управління персоналом, що як наслідок, створить можливості для підвищення результатів господарської діяльності компанії.

2.2 Дослідження процесів управління розвитком і рухом персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» та оцінка їх впливу на ефективність господарської діяльності

ТОВ «Авіакомпанія Скайап» (Авіакомпанія SkyUp Airlines) розпочало свою діяльність на українському ринку з 2018 року і у 2021 році стало другим за кількістю виконаних рейсів серед українських авіаперевізників. Цього було досягнуто завдяки гнучкому підходу до бізнесу, який дозволяє ефективно реагувати на зміни ринку та забезпечувати високоякісний сервіс для клієнтів, партнерів. Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році SkyUp розпочав розвиток нового напрямку діяльності – виконання рейсів для інших авіакомпаній на умовах АСМІ-контрактів. Брак літаків у ЄС і

США дали змогу українському перевізнику надавати послуги іншим авіакомпаніям і зберегти майже весь персонал.

SkyUp AirlinesTM – це міжнародний авіабренд, що динамічно розвивається та об'єднує українську компанію SkyUp LLC (PQ; SQP) та мальтійську SkyUp MT (U5; SEU) [1].

У 2023 році компанія ухвалила рішення розвивати бізнес там, де це можливо, поки в Україні триває війна. Для цього компанія SkyUp продовжила навчати персонал, зберігати ліцензії, підтримувати літаки у льотній придатності, забезпечувати безпеку польотів та виходити на нові для себе регіони оперування.

Серед авіаперевізників, із якими співпрацює компанія SkyUp є Tunisair, FlyOne, HiSky SRL, HiSky Europe SRL, Wizz Air Malta, Wizz Air Abu Dhabi, Corendon Dutch, Tailwind Airlines та FlyEgypt [1].

Компанія зареєструвала дочірнє підприємство SkyUp MT на Мальті, яке отримало сертифікат експлуатанта (AOC), ліцензію на виконання рейсів (AOL) і сертифікат організації з підтримки льотної придатності (CAMO). Цей пакет документів дозволяє SkyUp MT здійснювати польоти як повноцінній авіакомпанії ЄС. Законодавство ЄС передбачає, що авіакомпанія з європейським сертифікатом може виконувати рейси у будь-яких напрямках у межах ЄС без обмежень. SkyUp планує сформувати власну польотну програму в ЄС [1].

Авіакомпанія SkyUp отримала сертифікат іноземного перевізника FAOC, що дозволяє працювати в Канаді. Сертифікат FAOC дозволяє надавати АСМІ-послуги та виконувати чартерні рейси з інших країн до Канади. У межах сертифікації перевізник також отримав дозвіл на виконання нерегулярних рейсів і код перевізника від Агентства прикордонних служб Канади. Тому авіакомпанія може виконувати чартерні рейси та надавати АСМІ-послуги у повітряному просторі Канади.

В межах сертифікації компанія отримала дозвіл на провадження господарської діяльності як авіаперевізника на території США, схвалення

відповідності вимогам до авіаційної безпеки при повітряних перевезеннях з/до території США.

Така гнучкість та адаптивність ТОВ «Авіакомпанія Скайап» в кризових умовах дала змогу зберегти персонал компанії.

У SkyUp Airlines працюють 354 бортпровідники та 168 пілотів, що відображено на рис. 2.3. Загальна чисельність персоналу – більше 1200 осіб.

В ТОВ «Авіакомпанія Скайап» орієнтовані на найвищі стандарти безпеки та обслуговування, тому всі співробітники проходять комплексні тренінги, затверджені Державіаслужбою України (ДАСУ) і відповідають програмам та стандартам ICAO (DOC 10002) і EASA.

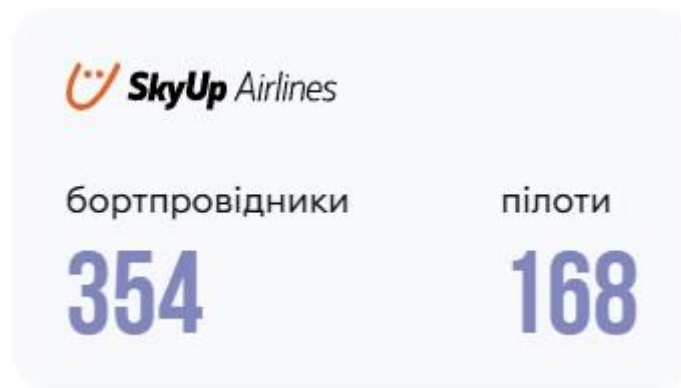


Рисунок 2.4 – Склад екіпажу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» станом на 2024 рік

Джерело: офіційний сайт ТОВ «Авіакомпанія Скайап» [1]

На рис. 2.4 відображено діяльність ТОВ «Авіакомпанія Скайап» у ключових цифрах за період існування – 6 років.

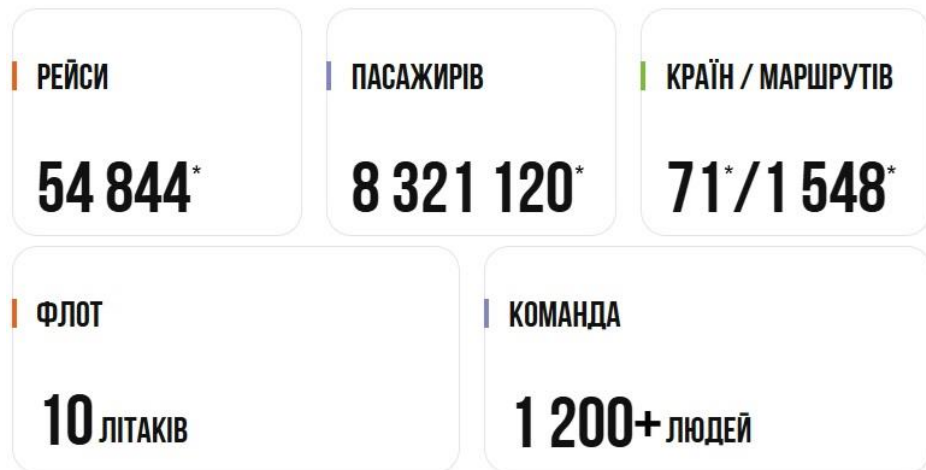


Рисунок 2.4 – Кількісні показники діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 1918-2024 роки

Джерело: офіційний сайт ТОВ «Авіакомпанія Скайап» [1]

Бортпровідники ТОВ «Авіакомпанія Скайап» регулярно беруть участь у додаткових курсах для постійного вдосконалення своїх навичок. Наприклад, у 2023 році старші бортпровідники пройшли курс з надання першої медичної допомоги (First Aid). Крім того, всі бортпровідники також успішно пройшли курси з конфліктології та обслуговування на борту.

У 2024 році SkyUp Airlines отримала престижну нагороду Amber Sky Best Sales Pitch, що підтверджує належний рівень підготовки персоналу.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління ТОВ «Авіакомпанія Скайап», що відображена на рис. 2.5, була ефективною до 2022 року. В умовах сьогодення в авіаційній галузі важливо впроваджувати елементи гнучкості, наприклад, матричні структури для проєктів чи адаптивні підходи до управління.



Рисунок 2.5 – Лінійно-функціональна організаційна структура управління ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

Джерело: складено автором згідно внутрішньої інформації ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

В ТОВ «Авіакомпанія Скайап» орієнтовані на професіоналізм персоналу, тому готові навчати його самостійно. В компанії цінують персонал, який зможе працювати за європейськими стандартами і буде разом з ТОВ «Авіакомпанія Скайап» розвивати авіацію України. Для цього в компанії існує кілька навчальних студентських програм.

Студентська програма спеціально розроблена для підготовки пілотів без досвіду. З метою подальшого працевлаштування на посаду другого пілота літака Boeing 737 авіакомпанії SkyUp. Для участі в програмі необхідним є бажання навчитися керувати літаком, повна середня освіта, знання англійської мови, фізики та математики, проходження повного медичного огляду і отримання авіаційного медичного сертифікату 1 класу. Термін навчання складає 24 місяці. Початок підготовки розпочався у 2020 році.

Програма підготовки других пілотів – це кадетська програма, яка передбачає наявність CPL (Frozen ATPL), чинного медичного сертифікату класу 1, диплома про профільному авіаційному вищу освіту рівня бакалавра або вище (довідка з деканату, в разі проходження навчання на поточний момент), наявність ELP рівня 4 і вище, наявність сертифікату навчання МВЛ

(власники української ліцензії), біометричний паспорт. Кадети проходять навчання в двох провідних європейських навчальних закладах - Air Baltic Training (Рига) і Baltic Aviation Training (Вильнюс). Оплату отримання типу В - 737 компанія частково бере на себе (50%), з умовою підписання контракту на 3 роки.

Оскільки, пілот – це майбутній командир, у компанії SkyUp Airlines діє програма Fast track to command.

Програма підготовки бортпровідників не має обмежень віком, статтю, параметрами або освітою. Для цього SkyUp розробив власну програму підготовки борпроводників. Все що потрібно для участі в конкурсі – це знання англійської мови, закінчену вищу освіту, вміння плавати, відсутність шрамів і татуювань на відкритих частинах тіла. Навчання проходить на базі Міжнародного авіаційного центру підготовки, всі витрати компанія бере на себе. Навчання триває два місяці, впродовж яких експерти знайомлять із ключовими темами авіації, безпеки польотів та ідеального сервісу, а інструктори допомагають із практичними навичками – супровід під час перших рейсів і підтримка в найвідповідальніші миті. За рік компанія готувала 76 фахівців.

ТОВ «Авіакомпанія Скайап» продовжує впроваджувати ініціативи, що відповідають найвищим стандартам авіаційної безпеки в Європі та світі. Проєкт SkyUp Peer Support Programme (PSP) – програма, яка забезпечує емоційну підтримку не лише пілотам, для яких це є обов'язковою вимогою ЄС, але й бортпровідникам. Це допомагає всій команді екіпажу підтримувати високий рівень професіоналізму та стійкості за будь-яких умов. Завдяки SkyUp™ програма з емоційної підтримки екіпажу реалізована вперше в історії української авіації, а підтримка бортпровідників – це унікальний проєкт навіть для європейської практики [1].

Процес організації SkyUp Peer Support Programme розпочався у травні 2023 року і тривав до серпня 2024 року. Протягом цього періоду були відібрані учасники програми, які виступають у ролі пірів - людей, які

надають підтримку колегам. Всі піри пройшли курс від Міжнародного підрозділу Управління цивільної авіації Великої Британії за програмою «Pilot and Peer Assistance Awareness and Training». Також для програми підтримки було розроблено внутрішній веб-сайт та підготовлені і затверджені нормативні документи, що регламентують процедури PSP.

В межах SkyUp Peer Support Programme будь-який член екіпажу може звернутися до пірів для обговорення питань, що впливають на його емоційне благополуччя, незалежно від того, чи пов'язані ці питання з роботою або особистим життям. Щоб отримати допомогу, члену екіпажу потрібно подати запит через сайт PSP, вказавши особисті дані та обравши піра, з яким хотів би спілкуватися.

Програма PSP заснована на принципах довіри, співпраці, проактивності, конфіденційності та безпеки. Це забезпечує можливість звернутися за допомогою без страху осуду, знаючи, що процес підтримки є конфіденційним, окрім випадків, коли розкриття інформації необхідне для забезпечення безпеки відповідно до законодавства.

У майбутньому в ТОВ «Авіакомпанія Скайап» планується розширити команду пірів для посилення підтримки колег. Це дозволить надавати своєчасну допомогу та пропонувати різноманітні варіанти підтримки.

Мета такої програми в ТОВ «Авіакомпанія Скайап» - створити психологічно безпечне середовище в авіації, де кожен може отримати конфіденційну професійну підтримку від колеги. Це втілює цінності у SkyUp™ - турбота про команду та її безпеку. Не наслідувати тренди, а створювати їх - це частина філософії SkyUp, щоб завжди бути динамічними й гнучкими, щоб знаходити найбільш дієві рішення.

В 2021 році SkyUp запропонувало принципово нове бачення форми для бортпроводників. Концепція нової форми базується на русі. Форма створена для активних, сміливих, яскравих; тих, хто не любить зайвого офіціозу, але цінує стиль; реагує швидко, діє виважено, приймає виклики й знаходить

вихід із будь-якої ситуації. Дослідження та інтерв'ю з бортпровідниками стали відправною точкою роботи над новим стилем вбрання.

Основними акцентами нової концепції форми в ТОВ «Авіакомпанія Скайап» стали такі [1]:

замість костюмів зі спідницями - брючні костюми в актуальній естетиці soft tailoring та тренчі з італійської екошкіри, створені разом із українським модним брендом GUDU;

замість туфель на підборах - зручні ергономічні кросівки Nike Air Max 720, що зроблені в рамках ініціативи компанії, спрямованої на зниження кількості відходів і впливу на навколишнє середовище. Головна особливість кросівок - рекордно висока повітряна подушка по всій довжині підошви. Завдяки цьому Air Max 720 отримали неймовірну амортизацію і пружність, що забезпечує максимальний комфорт протягом усього дня;

головним акцентом образу стала хустка небесно-голубого кольору, яка кріпиться до еполетів жакета та пальто. Хустка створена українським брендом виняткових речей GUNIA project;

макіяж створений під враженням від кольорів неба, які можна побачити з кабіни пілота. Професіонали Backstage Beauty&Refresh розробили ніжний градієнт з м'яким помаранчевим, як на заході сонця, і блакитним, як на світанку, кольорами. Новий образ передбачає варіанти зачісок - різноманітні плетіння, що приходять на зміну класичному пучку бортпровідниці;

доповнює образ соковито-помаранчева валіза з лімітованої колекції Have A Rest.

На основі наданої інформації можна зробити такі висновки про процес управління розвитком персоналу у компанії SkyUp Airlines:

1. Гнучкість і адаптивність. Компанія демонструє здатність адаптуватися до кризових умов - збереження персоналу в умовах війни (SkyUp переорієнтувалася на АСМІ-контракти, що дозволило утримати ключові кадри); міжнародна експансія (розвиток діяльності через компанію SkyUp MT на Мальті забезпечує нові можливості для персоналу в ЄС), нові

сертифікації (отримання сертифікатів для роботи в Канаді та США підвищує конкурентоспроможність компанії і сприяє розвитку навичок персоналу відповідно до міжнародних стандартів).

2. Інвестиції в навчання і розвиток. SkyUp активно інвестує у професійне зростання своїх співробітників - тренінги для екіпажу (бортпровідники проходять курси з першої допомоги, конфліктології, обслуговування пасажирів, що підвищує якість послуг), підготовка пілотів (кадетські програми та ініціативи «Fast track to command» спрямовані на підвищення кваліфікації пілотів, їх адаптацію до стандартів Boeing 737), Peer Support Programme (PSP) (вперше в Україні реалізовано програму психологічної підтримки екіпажу, що є новаторським підходом навіть для Європи).

3. Орієнтація на інновації. Професійна форма і комфорт (запровадження нової форми для бортпровідників, розробленої у співпраці з українськими брендами, забезпечує комфорт і підкреслює турботу про персонал), екологічна відповідальність (використання матеріалів і технологій, спрямованих на зниження впливу на довкілля).

4. Відповідність міжнародним стандартам. Компанія забезпечує відповідність стандартам ICAO та EASA, що гарантує високий рівень професіоналізму персоналу, участь співробітників у міжнародних тренінгах підтверджує їхню відповідність світовим вимогам.

5. Орієнтація на молодь і нові кадри. SkyUp розвиває програми підготовки молодих фахівців, програми для студентів (залучення нових кадрів через навчання пілотів без досвіду), гнучкі умови навчання (часткове покриття витрат на підготовку пілотів, що стимулює лояльність кадрів).

Така кадрова політика вплив на ефективність ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за такими напрямками:

підвищення конкурентоспроможності, постійний розвиток персоналу забезпечує високу якість обслуговування, що вигідно виділяє SkyUp серед інших перевізників;

збереження кадрового потенціалу, інвестиції у навчання і підтримку персоналу сприяють зниженню плинності кадрів;

адаптація до змін, гнучкі програми підготовки дозволяють компанії залишатися ефективною навіть в умовах нестабільності;

міжнародне зростання, діяльність у нових регіонах і співпраця з іноземними авіакомпаніями відкривають додаткові можливості для персоналу.

Рекомендаціями для удосконалення процесів управління персоналом, та зокрема, розвитку персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» можуть бути такі:

впровадження матричної структури управління для підвищення ефективності міжфункціональної взаємодії в умовах міжнародної експансії.

розширення програм підтримки - додавання можливостей кар'єрного консультування в межах PSP;

автоматизація навчання - використання онлайн-платформ для навчання персоналу, що зменшить витрати і розширить доступ до тренінгів.

SkyUp Airlines успішно інтегрує інновації, міжнародні стандарти та інвестиції в персонал, створюючи передумови для подальшого зростання та стійкості. Це приклад того, як управління розвитком персоналу може впливати на конкурентоспроможність та ефективність діяльності.

Для обґрунтування кількісної оцінки процесу управління розвитком персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» доцільно використати систему показників, що враховують ключові аспекти цього процесу. Оцінка може бути проведена за такими критеріями:

1. Навчання персоналу (максимум 10 балів):

регулярність тренінгів і курсів;

відповідність навчання міжнародним стандартам (EASA, ICAO).

2. Кар'єрний розвиток (максимум 10 балів):

кількість програм для пілотів, бортпровідників;

підтримка молодих фахівців через студентські програми.

3. Збереження кадрів у кризових умовах (максимум 10 балів):

частка збереженого персоналу під час кризи (2022 рік);

гнучкість у підходах до роботи з кадрами (АСМІ-контракти).

4. Емоційна підтримка персоналу (максимум 10 балів):

наявність програм підтримки (PSP);

унікальність і впровадження інновацій у цьому напрямку.

5. Рівень інноваційності (максимум 20 балів):

використання нових методик (психологічна підтримка, навчання у європейських центрах);

участь у проєктах, спрямованих на адаптацію стандартів безпеки та обслуговування.

Результати експертної оцінки процесу управління розвитком персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» представлено в табл. 2.8.

Процес управління розвитком персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» можна оцінити як відмінний (8,92/10). Компанія демонструє високий рівень гнучкості, інноваційності та орієнтацію на довгостроковий розвиток співробітників.

Таблиця 2.8 – Результати експертної оцінки процесу управління розвитком персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

Критерій оцінки	Особливості діяльності за критерієм	Предмет оцінки	Оцінка за 10-бальною шкалою
1. Навчання персоналу	SkyUp активно інвестує у тренінги та навчання, відповідаючи стандартам ICAO та EASA	Оцінюємо регулярність тренінгів, їх відповідність міжнародним стандартам (EASA, ICAO), та інноваційність програм	9
2. Кар'єрний розвиток	Кадетські програми для пілотів, спеціальні програми для бортпровідників та студентів	Враховуємо кількість програм розвитку, підтримку молодих фахівців, доступність для працівників	8
3. Збереження кадрів у кризових умовах	Компанія змогла утримати значну частину персоналу під час війни, впроваджуючи нові підходи	Важливими є гнучкість у підходах і ефективність утримання кадрів навіть у складних ситуаціях	9

4. Емоційна підтримка персоналу	SkyUp першою в Україні впровадила програму PSP	Аналізуємо наявність програм психологічної підтримки, їх унікальність і ефективність	9,6
5. Рівень інноваційності	Розробка унікальних програм і концепцій свідчить про високий рівень інновацій	Оцінюємо впровадження нових підходів до навчання, адаптації персоналу та інші ініціативи	9
Всього, балів			45
Середня оцінка, балів			8,92

Джерело: складено автором інформації отриманої за результатами проведеного дослідження ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

Експертами, що прийняли участь в оцінці були академічні експерти (викладачі, науковці, дослідники в галузі управління персоналом, авіаційної безпеки або корпоративного розвитку), експерти із управління людськими ресурсами, авіаційні експерти. В табл. 2.8 представлені середні оцінки експертів за критеріями. Ступінь узгодження думок експертів оцінювався для аналізу одностайності або розбіжностей у їхніх оцінках певного критерію, такі результати наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Експертні оцінки критеріїв для процесу управління розвитком персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

Критерій оцінки	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середня оцінка	Стандартне відхилення
1. Навчання персоналу	9	9	8	10	9	9	0,63
2. Кар'єрний розвиток	8	9	8	8	7	8	0,63
3. Збереження кадрів у кризових умовах	9	9	10	8	9	9	0,63
4. Емоційна підтримка персоналу	10	9	10	10	9	9,6	0,49
5. Рівень інноваційності	9	8	9	9	10	9	0,63

Всього, балів	45	44	45	45	44	-	-
---------------	----	----	----	----	----	---	---

Джерело: складено автором інформації отриманої за результатами проведеного дослідження ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

Стандартне відхилення - це статистичний показник, який вимірює, наскільки значення змінюються від середнього значення набору даних, показує, наскільки оцінки експертів для кожного з критеріїв розкидаються навколо середнього значення. Відхилення 0.63, яке спостерігається для більшості критеріїв, означає, що експерти дали досить схожі оцінки, відхилення для критерію емоційна підтримка персоналу (0.49) вказує на ще меншу розбіжність у думках експертів про цей критерій, порівняно з іншими.

Загалом, ТОВ «Авіакомпанія Скайап» демонструє високий рівень управління розвитком персоналу. Сильні сторони компанії включають системний підхід до навчання, кар'єрного розвитку, підтримки персоналу та інновацій. Є деякі можливості для покращення програм розвитку для всіх категорій співробітників, але загальна стратегія є дуже успішною. Високий ступінь узгодженості в оцінках експертів свідчить про достовірність отриманих результатів і високий рівень професіоналізму в управлінні персоналом.

Розробці напрямів підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» присвячено третій розділ кваліфікаційного дослідження.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1 Впровадження рекомендацій із підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

Підвищення ефективності управління розвитком персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» ґрунтується на сучасних тенденціях авіаційної галузі, стратегічних цілях компанії та важливості адаптації до мінливих умов ринку. Основними напрямками такої діяльності є наступні.

1. Інтеграція інноваційних навчальних програм. Авіаційна галузь динамічно розвивається, впроваджуються новітні технології, а також змінюються міжнародні стандарти безпеки й обслуговування. Для утримання конкурентних позицій персонал компанії повинен відповідати цим стандартам [12, 48, 59].

Цей напрям можливо реалізувати за рахунок виконання таких завдань.

1.1. Проведення регулярних тренінгів із технічного обслуговування авіатехніки, роботи з сучасними інформаційними системами та безпеки польотів.

Регулярні тренінги для персоналу в авіаційній галузі є важливим елементом забезпечення безпеки, відповідності стандартам і підтримки конкурентоспроможності компанії. Безпека є основним пріоритетом авіаційної галузі. Неправильне технічне обслуговування або недотримання протоколів може призвести до критичних ситуацій.

Працівники повинні постійно оновлювати знання про новітні методи обслуговування авіатехніки. Удосконалювати здатність розпізнавати потенційні ризики, що мінімізує ймовірність технічних збоїв. Поглиблювати знання про міжнародні стандарти безпеки (ICAO, EASA, FAA).

Потрібно забезпечити адаптацію персоналу до нових технологій і інформаційних систем. Технічний персонал постійно навчається ефективно використовувати системи моніторингу стану літаків (наприклад, програми для прогнозування технічного обслуговування). Екіпаж отримує навички роботи з сучасними бортовими інформаційними системами. Навчання з кібербезпеки дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних із цифровими загрозами.

Регулярне навчання дозволяє підтримувати кваліфікацію працівників на рівні, що відповідає вимогам виробників авіатехніки (наприклад, Boeing, Airbus). Забезпечується оновлення знань про нові моделі літаків та їхні специфічні технічні особливості. Авіакомпанії повинні відповідати суворим вимогам сертифікації, щоб зберігати ліцензії на експлуатацію літаків. Відповідно працівники опановують нові протоколи роботи, запроваджені регуляторами (ICAO, IATA, EASA).

Пасажири більше довіряють авіакомпанії, яка демонструє високий рівень професійності персоналу. Зменшується кількість інцидентів, що сприяє збереженню позитивного іміджу компанії.

Можливість навчання підвищує задоволеність роботою, що знижує плинність кадрів і зберігає кваліфікований персонал. Працівники бачать можливість кар'єрного зростання через підвищення своєї компетенції. Компанія створює атмосферу розвитку, що мотивує співробітників залишатися в команді.

1.2. Розробка онлайн-платформ для навчання та сертифікації працівників у режимі реального часу.

Онлайн-платформи дозволяють проводити навчання відповідно до актуальних стандартів та інших міжнародних регуляторів. Забезпечується

доступ до актуальних матеріалів у реальному часі, що гарантує швидке освоєння нових технологій.

Авіакомпанії, як правило, мають розгалужену структуру з працівниками в різних локаціях, що ускладнює організацію офлайн-навчання. Онлайн-платформа надає однаковий доступ до матеріалів для всіх співробітників незалежно від місця роботи (хаби, регіональні офіси.). Підтримується навчання 24/7, що дозволяє співробітникам навчатися у зручний час без порушення робочого графіка. Витрати на логістику та організацію навчання значно знижуються.

Використання вбудованих відеолекцій, інтерактивних модулів і симуляцій дозволяє скоротити потребу в фізичній присутності інструкторів. Онлайн-платформи підтримують індивідуальні траєкторії навчання: співробітники можуть проходити ті модулі, які відповідають їхній посаді та рівню знань. Результати тестів і тренінгів автоматично аналізуються, що дозволяє HR-відділу визначати прогалини в знаннях і компетенціях.

Платформа надає аналітичні звіти про успішність навчання працівників, частоту сертифікацій та інші метрики. Керівництво отримує доступ до інструментів моніторингу для планування подальшого розвитку персоналу. Онлайн-платформи роблять навчання невід'ємною частиною роботи, стимулюючи розвиток культури професійного зростання. Співробітники отримують інструменти для самостійного розвитку, що підвищує їхню залученість.

1.3. Співпраця з провідними міжнародними організаціями для організації акредитованих навчальних курсів.

Співпраця з міжнародними організаціями є ключовим напрямом для забезпечення високої якості підготовки персоналу, відповідності стандартам авіаційної галузі та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

Авіаційна галузь підпорядковується суворим нормам, встановленим міжнародними організаціями, такими як ICAO (Міжнародна організація

цивільної авіації), EASA (Європейське агентство авіаційної безпеки) або IATA (Міжнародна асоціація повітряного транспорту). Така співпраця дає доступ до акредитованих навчальних програм, які визнаються на міжнародному рівні.

Міжнародні організації пропонують передові методики навчання, які відповідають сучасним потребам галузі. Працівники отримують доступ до новітніх тренінгів з технічного обслуговування, управління польотами та безпеки. Сертифікати, видані в рамках акредитованих курсів, підвищують їхню компетенцію та мобільність у професійній сфері.

Партнерство з визнаними міжнародними організаціями демонструє високий рівень відповідальності компанії за якість своїх послуг. Підвищує довіру пасажирів і партнерів до компанії завдяки впровадженню найкращих світових практик. Зміцнює бренд авіакомпанії як роботодавця, який інвестує в професійний розвиток своїх співробітників.

Міжнародні організації активно впроваджують нові технології та методи в навчальний процес. Працівники знайомляться з новітніми авіаційними технологіями та трендами в галузі. Компанія отримує перевагу в адаптації до змін у технологіях, зокрема впровадження екологічних стандартів або цифровізації процесів.

Навчання на курсах, організованих міжнародними організаціями, мотивує співробітників та підвищує їхню лояльність. Працівники відчують свою цінність для компанії завдяки інвестиціям у їхній розвиток. Можливість здобути міжнародно визнану кваліфікацію підвищує їхню кар'єрну привабливість.

2. Оптимізація управління кар'єрним розвитком персоналу. Кар'єрний розвиток співробітників сприяє утриманню кваліфікованих кадрів, підвищує мотивацію та створює сильну кадрову базу [29 36, 48, 52].

Цей напрям можливо реалізувати за рахунок виконання таких завдань.

2.1. Планування кар'єрних траєкторій на основі оцінки компетенцій та потенціалу співробітників.

Ефективне планування кар'єрних траєкторій співробітників є ключовим фактором для забезпечення довгострокового розвитку організації. Це не лише спосіб розвитку працівників, а й інструмент стратегічного управління, який сприяє досягненню бізнес-цілей та підвищенню ефективності організації. Оцінка компетенцій (навичок, знань, досвіду) дозволяє ідентифікувати сильні сторони та прогалини в компетенціях співробітників. Завдяки цьому керівники можуть направляти працівників на позиції, які відповідають їхнім здібностям, забезпечувати необхідне навчання для підвищення кваліфікації.

Потенціал відображає здатність співробітника зростати в межах організації та адаптуватися до змін. Оцінка потенціалу допомагає визначати майбутніх лідерів, планувати розвиток талантів на ключових позиціях, забезпечувати довгострокову кадрову стійкість компанії.

Аналізуючи компетенції та потенціал, організація може створювати персоналізовані кар'єрні траєкторії, що сприяє підвищенню мотивації співробітників, збільшенню їхньої залученості до роботи, зменшенню плинності кадрів.

2.2. Впровадження програм ротації посад для розвитку універсальних навичок і управлінського досвіду.

Програми ротації посад є сучасним інструментом розвитку співробітників, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації, гнучкості та лояльності. Для ТОВ «Авіакомпанія Скайап», яка працює у динамічній та конкурентній авіаційній галузі, впровадження таких програм має стратегічне значення. У сфері авіації працівники часто мають вузьку спеціалізацію, що обмежує їхню здатність адаптуватися до змін. Ротація дозволяє співробітникам опановувати суміжні функції (наприклад, маркетинг, операційний контроль, управління персоналом), що підвищує їхню універсальність. Розширення компетенцій забезпечує гнучкість у формуванні команд і швидке закриття кадрових потреб.

Успіх компанії значною мірою залежить від якості менеджменту, але розвиток управлінських кадрів часто є уповільненим. Ротація на управлінські позиції дозволяє майбутнім лідерам набувати досвіду прийняття рішень у реальних умовах. Наприклад, керівники середньої ланки можуть отримати тимчасову відповідальність за інші департаменти (логістика, комунікації). Це допомагає виявити потенційних лідерів та готувати їх до виконання стратегічних завдань.

Часом певні підрозділи відчують тимчасову нестачу кадрів, у той час як в інших є надлишок. Ротація дозволяє оптимально розподіляти працівників між відділами залежно від потреб компанії. В результаті знижуються витрати на пошук та адаптацію нових співробітників.

Для авіакомпанії доречно впроваджувати програми ротації у наступних напрямках:

- короткострокова ротація на рівні операційного персоналу (наземне обслуговування, робота з клієнтами);

- довгострокова ротація на рівні керівників середньої ланки (наприклад, управління маркетингом або логістикою);

- міжнародний обмін для ознайомлення з передовими практиками інших авіакомпаній.

2.3. Регулярні оцінки результативності персоналу за чіткими показниками ефективності (KPI).

Регулярна оцінка результативності співробітників за чіткими показниками ефективності (KPI) є стратегічно важливим інструментом для ТОВ «Авіакомпанія СкайАп», що працює в умовах високої конкуренції та постійних змін у авіаційній галузі. Впровадження цієї практики дозволяє забезпечити прозорість, підвищити продуктивність персоналу та досягати корпоративних цілей.

Відсутність чітких критеріїв оцінки може призводити до нерівномірного розподілу навантаження та зниження мотивації. Визначення KPI для кожної посади забезпечує зрозумілий орієнтир, за яким

співробітники можуть вимірювати свій прогрес. Співробітники чітко розуміють свої задачі та працюють більш ефективно.

Без зв'язку між індивідуальними результатами та цілями компанії втрачається стратегічна цілеспрямованість. КРІ повинні бути прив'язані до ключових напрямів діяльності компанії.

Суб'єктивна оцінка результативності може викликати невдоволення серед співробітників. Чіткі КРІ дозволяють оцінювати результати роботи об'єктивно та уникати упередженості. В результаті підвищується довіра до системи оцінки, знижується ризик конфліктів.

Відсутність зворотного зв'язку та чітких очікувань знижує мотивацію персоналу. Регулярна оцінка результатів за КРІ (щомісячно, квартално) створює основу для позитивного зворотного зв'язку та визначення зон для розвитку. Співробітники отримують чітке розуміння, як вони можуть вдосконалювати свою роботу, що мотивує їх до саморозвитку.

3. Удосконалення системи мотивації та винагороди. Справедлива та прозора система винагород заохочує співробітників до підвищення кваліфікації, підвищує задоволеність роботою та сприяє збереженню цінних кадрів. Цей напрям можливо реалізувати за рахунок впровадження гнучкої системи бонусів залежно від професійного розвитку (наприклад, успішного проходження курсів або отримання сертифікатів) [10, 28, 35].

4. Формування корпоративної культури розвитку. Корпоративна культура, орієнтована на розвиток, сприяє залученню співробітників до навчання, підвищує їхню мотивацію та створює атмосферу взаємодопомоги. Цей напрям можливо реалізувати за рахунок проведення регулярних корпоративних заходів, які сприяють згуртованості колективу та обміну досвідом, Впровадження менторських програм, де досвідчені працівники допомагають молодшим, розробки системи зворотного зв'язку, яка дозволяє працівникам висловлювати свої ідеї та побажання щодо покращення роботи [17, 22, 36].

5. Стратегічне планування розвитку персоналу. В умовах зростання конкуренції та глобалізації компанія має не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх [6, 15, 54].

Цей напрям можливо реалізувати за рахунок виконання таких завдань.

5.1. Розробка довгострокової кадрової стратегії, яка враховує можливі сценарії розвитку авіаційної галузі.

5.2. Залучення аналітики та прогнозування для визначення майбутніх вимог до компетенцій персоналу.

5.3. Розробка адаптивних програм розвитку, які дозволяють швидко перенавчати персонал у разі змін.

Реалізація цих напрямів підвищить ефективність управління розвитком персоналу в ТОВ «Авіакомпанія Скайап», забезпечить її конкурентоспроможність і сталий розвиток.

Для підвищення ефективності управління рухом персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» можна запропонувати такі ініціативи.

1. Оптимізація процесу підбору персоналу. Впровадження цифрових платформ для автоматизації рекрутингу, таких як Applicant Tracking Systems (ATS), дозволить швидше знаходити кваліфікованих кандидатів. Використання психометричних тестів і симуляцій для оцінки професійних навичок пілотів, бортпровідників та іншого персоналу.

2. Планування кар'єрного зростання за рахунок розробки програм для внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації співробітників, створення чітких кар'єрних траєкторій із можливістю горизонтального і вертикального переміщення.

3. Забезпечення прозорості у процесах звільнення та ротації через запровадження політик, які дозволять уникнути «втечі талантів», наприклад, програми збереження співробітників, створення чітких процедур і умов звільнення чи перевodu, що мінімізують негативні наслідки для компанії. Програми збереження співробітників обґрунтовується тим, що талановиті працівники є ключовим ресурсом компанії. Їх заміна потребує значних

фінансових і часових ресурсів. Втрата цінних кадрів може вплинути на репутацію компанії та її здатність залучати нових професіоналів.

4. Моніторинг ефективності системи управління персоналом через регулярний аудит системи HR для визначення вузьких місць у процесах, аналіз причин плинності кадрів та розробка стратегій її зниження.

Застосована в кваліфікаційному дослідженні методика оцінки розвитку персоналу для ТОВ «Авіакомпанія Скайап» базується на ключових індикаторах, які дозволяють оцінити рівень розвитку персоналу в контексті підвищення кваліфікації, ефективності роботи та задоволеності співробітників. Вона складається з наступних кроків.

1. Вибір основних індикаторів оцінки. Для ТОВ «Авіакомпанія Скайап» були обрані такі:

рівень кваліфікації персоналу (LQS) - відсоток працівників, які успішно завершили програми підвищення кваліфікації;

продуктивність працівників (PP) - приріст продуктивності після впровадження навчальних програм. Для визначення приросту продуктивності після впровадження навчальних програм використовують порівняльний аналіз ключових показників ефективності (KPI) до і після навчання;

рівень задоволеності співробітників (ESS) - середній бал задоволеності персоналу за опитуваннями (додаток В);

коефіцієнт утримання персоналу (RR) - частка працівників, які залишилися в компанії після впровадження програм розвитку.

2. Розрахунок загального індексу розвитку персоналу (IDP) визначається за формулою 3.1:

$$IDP = \frac{LQS + PP + ESS + RR}{4}$$

(3.1)

де

IDP - загального індексу розвитку персоналу;

LQS - рівень кваліфікації персоналу;

PP - продуктивність працівників;

ESS - рівень задоволеності співробітників;

RR - коефіцієнт утримання персоналу.

3. Результати розрахунків:

Рівень кваліфікації персоналу (LQS) - 80%.

Приріст продуктивності (PP) - 15%.

Рівень задоволеності співробітників (ESS) - 75%.

Коефіцієнт утримання персоналу (RR) - 85%.

Загальний індекс розвитку персоналу (IDP) - 63.75\%

Значення індексу (63.75%) свідчить про середній рівень розвитку персоналу. Для його підвищення доцільно вжити низку заходів, зокрема:

1. Розширення програм підвищення кваліфікації (LQS). Важливо збільшити кількість програм, орієнтуючи їх на потреби працівників і специфіку їх роботи. Це дозволить підвищити рівень кваліфікації персоналу, що позитивно вплине на загальний індекс розвитку.

2. Оптимізація продуктивності (PP). З метою підвищення продуктивності можна впровадити інноваційні інструменти та технології, покращити організацію робочих процесів, а також проводити додаткові тренінги, що зосереджуються на ефективних методах роботи.

3. Покращення рівня задоволеності співробітників (ESS). Регулярне проведення опитувань серед персоналу та врахування їхніх потреб дозволить виявити ключові проблеми в організації роботи, що веде до підвищення загального рівня задоволеності. Окрім того, можна впровадити соціальні програми та заходи, спрямовані на покращення корпоративної культури.

4. Зміцнення утримання персоналу (RR). Важливо впровадити заходи, спрямовані на зниження текучості кадрів. Це включає в себе забезпечення

кар'єрного росту, підвищення заробітної плати, розширення соціальних гарантій, а також створення умов для професійного розвитку співробітників.

Впровадження цих заходів дозволить значно підвищити рівень розвитку персоналу та, відповідно, збільшити загальний індекс розвитку, що позитивно позначиться на ефективності діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

Наступним завданням кваліфікаційного дослідження є оцінка ефективності напрямів вдосконалення управління розвитком і рухом персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

3.2 Ефективність вдосконалення управління розвитком і рухом персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

Реалізація проєкту «Програма міжкультурної компетентності» в ТОВ «Авіакомпанія Скайап», є важливою з кількох ключових причин:

підвищення якості обслуговування пасажирів. Авіаційна галузь є глобальною, і пасажирів представляють широкий спектр культур, традицій та мов. Співробітники з міжкультурною компетентністю краще розуміють потреби клієнтів різних національностей, що покращує сервіс. Покращення якості обслуговування сприяє формуванню лояльності пасажирів, збільшенню повторних звернень і, зрештою, доходів компанії;

підвищення конкурентоспроможності. Авіакомпанії конкурують не лише цінами, а й рівнем обслуговування. Запровадження програми міжкультурної компетентності надає авіакомпанії конкурентну перевагу, дозволяючи ефективніше працювати в мультикультурному середовищі, яке є звичним для авіаційної індустрії;

управління конфліктами та стресом серед персоналу. Міжкультурні непорозуміння можуть виникати як серед пасажирів, так і між

співробітниками. Програма допоможе працівникам розвинути навички толерантності, вирішення конфліктів і управління емоціями в багатонаціональних командах. Це сприяє створенню комфортного робочого середовища та зниженню рівня стресу;

сприяння міжнародній експансії. Компанія, яка інвестує у розвиток міжкультурної компетентності, краще готова до виходу на нові ринки або розширення мережі рейсів у різні країни. Налагодження позитивного досвіду співпраці з іноземними партнерами і клієнтами сприяє розвитку бренду компанії за межами України;

виконання міжнародних стандартів та вимог авіації. У багатьох міжнародних аеропортах і регіонах діють вимоги до рівня обслуговування, включаючи врахування культурної різноманітності. Програма допоможе відповідати таким стандартам, що підвищить репутацію компанії серед міжнародних партнерів.

Запровадження «Програми міжкультурної компетентності» забезпечує не лише економічну вигоду, але й сприяє стратегічному розвитку авіакомпанії. Це підвищує якість обслуговування, зміцнює конкурентоспроможність, сприяє розширенню міжнародної діяльності та підтримує імідж соціально відповідальної компанії. У сучасних умовах глобалізації така програма є важливим кроком до стійкого успіху ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

Реалізація проєкту "Програма міжкультурної компетентності" в авіакомпанії може відбуватися за наступним планом.

1. Оцінка потреб компанії. На цьому етапі необхідно провести аналіз пасажиропотоку, щоб визначити основні національності та культури, з якими взаємодіє персонал, оцінити рівень міжкультурної компетентності працівників через опитування, тестування чи інтерв'ю, визначити ключові культурні бар'єри (мовні, етикетні, релігійні).

2. Розробка програми. Доцільно передбачити такі навчальні модулі:

основи міжкультурної комунікації (поняття культурного шоку, стиль спілкування);

особливості культури пріоритетних регіонів (напр., Азія, Близький Схід, Європа);

розв'язання конфліктних ситуацій у міжкультурному середовищі.

Практичні заняття мають передбачати ігри із моделюванням ситуацій, кейси на тему етикету та релігійних норм тощо.

3. Інструменти реалізації програми. Доцільно обрати, ті що відповідають меті та завданням проєкту:

електронні курси, створення відеоуроків або інтерактивних онлайн-курсів, доступних у корпоративній системі навчання;

тренінги, семінари із залученням експертів у галузі культурної комунікації;

пам'ятки, короткі довідники для співробітників із базовою інформацією про звичаї пасажирів ключових регіонів.

4. Комунікація і залучення персоналу. Необхідно пояснити мету проєкту працівникам через внутрішні канали (розсилки, зустрічі, відеозвернення керівництва), наголосити на користі і можливостях програми, включно з професійним розвитком і можливістю покращення якості обслуговування.

5. Впровадження. Пілотувати програму в одному з департаментів (наприклад, серед бортпроводників), отримати зворотний зв'язок. Розширити програму на всі рівні персоналу, які контактують із клієнтами (наземні служби, представники в аеропортах).

6. Оцінка ефективності проєкту. Оцінка ефективності проєкту є важливим етапом для визначення його результативності, а також для розробки стратегій подальшого розвитку. Для цього можна використовувати як кількісні, так і якісні показники. Кожен з них дає можливість оцінити проєкт з різних аспектів і забезпечує більш повну картину його впливу. Розглянемо, як ці показники можна застосувати в контексті проєкту,

пов'язаного з покращенням обслуговування пасажирів або зміцненням іміджу компанії.

Кількісні показники оцінки ефективності проєкту:

Час обробки запитів. Оцінка часу, який витрачається на вирішення проблем клієнтів або на відповіді на запити, є важливим індикатором ефективності комунікаційної політики компанії. Коротший час обробки запитів зазвичай свідчить про покращення внутрішніх процесів.

Рівень задоволеності клієнтів (оцінка через анкети). Оцінка пасажирів за допомогою анкет дозволяє визначити, наскільки послуга відповідає їхнім очікуванням. Кількість позитивних відгуків і високий рівень задоволення свідчать про високу ефективність проєкту.

Зменшення кількості скарг. Якщо в результаті проєкту кількість скарг пасажирів зменшується, це також є важливим кількісним показником. Зокрема, потрібно враховувати скарги, пов'язані з культурними непорозуміннями, що можуть вказувати на успіх у покращенні міжкультурного спілкування.

Частка пасажирів, які скористалися додатковими послугами. Якщо проєкт передбачає впровадження нових послуг, кількість людей, які ними скористалися, може служити важливим показником.

Якісні показники оцінки ефективності проєкту:

Відгуки пасажирів через анкети. Окрім кількісних оцінок (наприклад, середній бал), важливими є змістовні відгуки, які можуть дати глибше розуміння того, що саме пасажирів вважають важливим або потребує покращення. Це може бути як загальна оцінка обслуговування, так і конкретні коментарі щодо культурних аспектів.

Рівень скарг, пов'язаних з культурним непорозумінням. Якість культурної інтеграції у роботі компанії важлива для забезпечення злагодженого сервісу, особливо у багатонаціональному середовищі. Аналіз скарг, що стосуються культурних проблем, допоможе визначити прогалини в навчанні співробітників або у комунікаційних процесах.

Поліпшення навичок співробітників. Оцінка прогресу співробітників у сфері міжкультурної компетентності та загального рівня обслуговування може бути здійснена за допомогою тестувань, тренінгів, а також спостереження за їхньою діяльністю на робочому місці.

Зміцнення іміджу компанії як клієнтоорієнтованої. Якість надання послуг і готовність компанії йти на зустріч клієнтам створюють основу для формування позитивного іміджу. Цей показник можна оцінити через соціальні мережі, публічні відгуки, новини та статті в медіа, а також через інтерв'ю з клієнтами чи партнерами.

Комбінація кількісних та якісних показників дозволяє сформувати комплексну оцінку ефективності проєкту. Зокрема, такі показники як рівень задоволеності пасажирів, зменшення кількості скарг і покращення навичок співробітників дозволяють визначити, чи відповідає проєкт потребам клієнтів та чи сприяє покращенню внутрішніх процесів компанії. Водночас, аналіз якісних аспектів, таких як культурні непорозуміння або імідж компанії, дає можливість оцінити стратегічні результати проєкту і його довгостроковий вплив на організацію.

7. Постійний розвиток. Необхідно оновлювати програму відповідно до змін у складі пасажиропотоку. Включити міжкультурну компетентність до системи адаптації нових працівників. Запровадити регулярні тренінги для підвищення кваліфікації.

Для ефективної реалізації проєкту важливо інтегрувати цю програму в корпоративну культуру і забезпечити підтримку керівництва.

Оцінимо ефективність впровадження проєкту «Програма міжкультурної компетентності для ТОВ «Авіакомпанія Скайап» з використанням заданих показників: початкові інвестиції: 540 000 грн., тривалість проєкту - 2 роки, очікувані грошові потоки - припустимо, 300 000 грн у 1-му році та 350 000 грн у 2-му році, дисконтна ставка - 10% (раціональне припущення).

Визначемо період окупності (Payback Period – PBP). PBP – це час, за який кумулятивні потоки дорівнюють початковим інвестиціям.

Кумулятивні потоки після 1 року: 300 000 грн.

Кумулятивні потоки після 2 року: 300 000 + 350 000 = 650 000 грн

Оскільки після 1-го року ще не окуплено 540 000 – 300 000 = 240 000, частка окупності у 2-му році визначається 240 000 / 350 000 = 0.686 року

Загальний період окупності:

PBP = 1 + 0.686 = 1,686 року ($\approx$ 20,2 місяця).

Чистий приведений дохід (Net Present Value – NPV) визначається за формулою 3.2:

$$NPV = \sum \left(\frac{\text{Грошовий потік}_t}{(1 + r)^t} \right) - \text{Інвестиції.} \quad (3.2)$$

де

t – номер року;

r = 10% = 0.1

Представимо розрахунки.

$$NPV = \frac{300\,000}{(1 + 0.1)^1} + \frac{350\,000}{(1 + 0.1)^2} - 540\,000.$$

$$\frac{300\,000}{1.1} = 272\,727.27;$$

$$\frac{350\,000}{(1.1)^2} = 289\,256.20.$$

$$NPV = 272\,727.27 + 289\,256.20 - 540\,000 = 22\,983.47 \text{ грн.}$$

Розрахуємо індекс прибутковості (Profitability Index – PI) за формулою 3.3:

$$PI = \frac{\text{Сума приведених доходів}}{\text{Початкові інвестиції}}$$

(3.3)

$$PI = \frac{272\,727.27 + 289\,256.20}{540\,000} = 1.042.$$

Значення $PI > 1$ підтверджує доцільність проєкту.

Розрахуємо внутрішню норму рентабельності (Internal Rate of Return – IRR). Це дисконтна ставка, при якій $NPV = 0$, формула 3.4:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{\text{Грошовий потік}_t}{(1 + IRR)^t} - \text{Початкові інвестиції} = 0.$$

(3.4)

$$0 = \frac{300\,000}{(1 + IRR)^1} + \frac{350\,000}{(1 + IRR)^2} - 540\,000.$$

Використовуємо ітеративний метод і обчислюючи, отримуємо $IRR \approx 12,5 \%$

Отже, період окупності становить 1,6 року ($\approx 20,2$ місяця), що є прийнятним, це означає, що вкладені 540 000 грн повернуться через рік і приблизно 7 місяців після запуску проєкту. Такий термін є прийнятним для проєктів із подібними інвестиціями, особливо враховуючи, що після окупності проєкт приносить чистий дохід. Чистий приведений дохід становить 22983,47 грн., що свідчить про прибутковість, це означає, що після врахування дисконтної ставки 10% і повернення інвестицій, проєкт приносить додаткову чисту вигоду у зазначеній сумі. Додатне значення NPV підтверджує, що проєкт збільшує вартість компанії та є фінансово вигідним.

Індекс прибутковості 1,042 підтверджує доцільність, означає, що на кожную інвестовану гривню компанія отримує 1,042 грн (враховуючи дисконтування). Значення PI більше за одиницю підтверджує економічну доцільність реалізації проєкту. Внутрішня норма рентабельності 12,5%, що перевищує дисконтну ставку, що свідчить про те, що проєкт генерує дохід із запасом понад вартість залученого капіталу. Таке значення IRR є прийнятним для короткострокового проєкту, що триває 2 роки. Проєкт є прибутковим і доцільним для реалізації у ТОВ «Авіакомпанія Скайап».