

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ

Факультет авіаційного менеджменту
Кафедра аеронавігації, метеорології та організації повітряного руху

Сторчовий Дмитро Сергійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ
ПІДГОТОВКОЮ АВІАЦІЙНИХ ФАХІВЦІВ**

Спеціальність 272 «Авіаційний транспорт»

ОПП «Авіаційний транспорт»

Освітній ступінь – магістр

«Допустити до захисту»

Т.в.о. завідувача кафедри

к.т.н., доцент _____ А.С. Пальоний

«_____» _____ 2025 р.

Науковий керівник:

к.т.н., професор _____ Ю.В. Сікірда

Робота захищена:

«_____» _____ 2025 р.

з оцінкою _____

Голова ЕК

д.т.н., професор _____ Т.Ф. Шмельова

Кропивницький 2025 р.

ЗМІСТ

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ ПІДГОТОВКОЮ АВІАЦІЙНИХ ФАХІВЦІВ	10
1.1 Теоретичні основи організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців.....	10
1.2 Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців	21
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ ПІДГОТОВКОЮ АВІАЦІЙНИХ ФАХІВЦІВ АВІАКОМПАНІЇ «SKYLINE EXPRESS AIRLINE».....	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності авіакомпанії «Skyline Express Airline»	34
2.2 Аналіз рівня організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців авіакомпанії «Skyline Express Airline».....	44
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ ПІДГОТОВКОЮ АВІАЦІЙНИХ ФАХІВЦІВ АВІАКОМПАНІЇ «SKYLINE EXPRESS AIRLINE».....	58
3.1 Програма підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців АК «Skyline Express Airline».....	58
3.2 Оцінка програми підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців АК «Skyline Express Airline».....	71

Висновки до розділу 3.....	85
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	98

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АК - авіакомпанія.

АП - авіапідприємство.

ІАС - інженерно-авіаційна служба.

ІТП - інженерно-технічний персонал.

КПС - командир повітряного судна.

КЛЕ - керівництво з льотної експлуатації.

КПК - курси підвищення кваліфікації.

КТЕ - керівництво з технічної експлуатації.

НСЦ - навчально-сертифікаційний центр.

ПС - повітряне судно.

Сектор ППО - сектор польотно-інформаційного обслуговування.

ТО - технічне обслуговування.

ЦА - цивільна авіація.

CRI - інструктор класу ПС (Class Rating Instructor).

FI - льотний інструктор (Flight Instructor).

IRI - інструктор польотів за приладами (Instrument Rating Instructor).

SFI - інструктор тренажера (Synthetic Flight Instructor).

TRI - інструктор типу (Type Rating Instructor).

LI - лінійний інструктор авіакомпанії (Line Instructor).

ВСТУП

Актуальність теми. Зростаюча глобалізація і широке поширення технологій аналізу даних радикально змінюють організацію діяльності суб'єктів цивільної авіації та ринок повітряного транспорту загалом. За останні 10 років високотехнологічні рішення в цивільній авіації дозволили запропонувати роботодавцям нові організаційного забезпечення та управління, які змінюють якість та швидкість обробки інформації. Організаційне забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців є важливою умовою функціонування галузі цивільної авіації. Пошук напрямків підвищення ефективності професійної підготовки авіаційних фахівців шляхом автоматизації є пріоритетним, оскільки штучний інтелект надає додаткові переваги, недоступні класичним методам обробки інформації.

Завдяки запровадженню цифрових технологій, таких, як «HRMS» з'являється можливість підвищити ефективність професійної підготовки авіаційних фахівців, через елементи оцінки відповідного рівня професійної підготовки та підвищення її ефективності. Такі технології дають змогу збільшити швидкість обробки інформації, підвищити авіаційних фахівців, його продуктивність праці та забезпечити конкурентоспроможність діяльності.

Саме тому тема цифровізації в процесі оцінки підготовки авіаційних фахівців у цивільній авіації останнім часом набуває все більшої актуальності. Автоматизація, як елемент організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців була і є відомим засобом підвищення ефективності діяльності суб'єктів цивільної авіації, тому здійснювалась в кожній організації за мірою фінансових можливостей.

Проблеми впровадження автоматизованих систем управління в діяльність управлінського персоналу була розглянута вітчизняними та закордонними вченими, а саме Мельниченко С., Миронова Ю., Папиряна Г., Пащути М., Роглева Х., Скопень М. Важливі аспекти застосування інформаційних технологій в індустрії транспорту відображено в працях європейських

дослідників: Д. Бухаліса, У. Гретцель.

Проте, впровадженню програмного забезпечення з метою підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійної підготовки авіаційних фахівців, а саме флайт-менеджерів, майже не досліджена, що актуалізує необхідність проведення додаткових досліджень.

Посилаючись на актуальність, була визначена та обрана тема кваліфікаційної роботи: «Підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців».

Мета й завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є пошук шляхів підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- визначити теоретичні основи організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців;
- дослідити методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців;
- надати організаційно-економічну характеристику авіакомпанії «Skyline Express Airline», а також провести аналіз її фінансово-господарської діяльності;
- проаналізувати рівень організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців авіакомпанії «Skyline Express Airline»;
- розробити програму підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців АК «Skyline Express Airline»;
- оцінити програму підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців АК «Skyline Express Airline».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є українська авіаційна компанія «Skyline Express Airline», яка здійснює чартерні рейси з території Європи. Крім

того, авіакомпанія реалізує пасажирські та вантажні перевезення, відповідно до договірних зобов'язань. Організаційно-правова форма діяльності – товариство з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса авіакомпанії: 90500, Україна, Тячівський р-н, Закарпатська обл., місто Тячів, вулиця Незалежності, будинок, 90а. Офіційний сайт: <https://skylineexpress.aero/ua>.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних аспектів та практичних методів підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців авіакомпанії, а також методологія визначення його впливу на ефективність комерційно-господарської діяльності.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі завдань була використана система методів наукового дослідження, а саме: *аналізу і синтезу* – для обґрунтування теоретичних положень дослідження процесу організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців; *системного підходу* (для обґрунтування методів та форм, яких необхідно дотримуватись при здійсненні професійної підготовки авіаційних фахівців); *комплексного аналізу* – з метою проведення оцінки рівня професійної підготовки авіаційних фахівців авіакомпанії; *причинно-наслідкових зв'язків* (при формуванні мети та завдань проведення оцінки рівня професійної підготовки авіаційних фахівців); *порівняння та фінансового аналізу* – при оцінці фінансово-господарського стану авіакомпанії; *експертний метод* з метою визначення інтегрованого показника ефективності системи професійної підготовки авіаційних фахівців авіакомпанії; *економічного моделювання* – для побудови діаграм з метою порівняння наявних та прогнозованих результатів.

Теоретичною й методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних учених з транспортного менеджменту, організаційного забезпечення авіаційних підприємств, управління професійною підготовкою авіаційних фахівців у напрямку методології оцінювання та атестації їх професійної підготовки підприємствами цивільної

авіації, нормативні та законодавчі акти, фахові та наукові видання відповідного дослідженню спрямування.

Інформаційну базу наукового дослідження сформували статистичні дані галузі цивільної авіації за період 2023-2024 рр., внутрішня фінансова та бухгалтерська звітність авіакомпанії «Skyline Express Airline» за 2023-2024 рр., а також первинна інформація, одержана безпосередньо від працівників авіакомпанії.

Наукова новизна результатів кваліфікаційної роботи полягає в наступному:

конкретизовано:

етапи розрахунку інтегрального оцінки рівня професійної підготовки авіаційних фахівців АК «Skyline Express Airline» за складовими: економічна; мотиваційна; процес управління професійною підготовкою; навчання/розвиток/підвищення кваліфікації;

розроблено:

програму підвищення ефективності професійної підготовки авіаційних фахівців – флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» шляхом впровадження програмного забезпечення «HRMS» (Human Resource Management Systems) – для автоматизації основних функцій управління професійною підготовкою, веденням кадрового обліку, забезпечення інформаційних потреб, нарахування заробітної плати, тестування кандидатів і оцінки авіаційних фахівців, проведення контролю та атестації, в тому числі методом «360 градусів»;

дістала подальшого розвитку:

система організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів авіаційної компанії шляхом автоматизації.

Практична значущість отриманих результатів. Результати магістерського дослідження можуть бути використані підприємствами галузі цивільної авіації й забезпечать можливість впровадження автоматизованих ефективних методів управління професійною підготовкою флайт-менеджерів,

з метою визначення їх професійного рівня.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні теоретичні та практичні положення магістерського дослідження оприлюднено та обговорено на Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми організації перевезень та управління на повітряному транспорті» (Київ, 30 жовтня 2024 р.), назва тез доповіді «Впровадження HRIS у систему оцінки та атестації флайт-менеджерів» (Додаток А).

Структура, зміст та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (76 найменувань) та 3 додатків. Загальний обсяг роботи – 112 стор. друкованого тексту, з якого 91 стор. основного тексту, 7 сторінок списку використаних джерел та 14 сторінок додатків. Кваліфікаційна робота містить 28 таблиць, 36 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ ПІДГОТОВКОЮ АВІАЦІЙНИХ ФАХІВЦІВ

1.1 Теоретичні основи організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців

У «Повітряному кодексі України» дається визначення терміну «авіаційний персонал» під яким розуміється «особовий склад авіаційного підприємства, організації, підрозділу, навчального закладу, що складається з авіаційних спеціалістів за професійною ознакою» [3].

Авіаційний фахівець – фізична особа, яка пройшла спеціальну професійну підготовку і є власником чинного свідоцтва. Міністерство транспорту України (наказ № 486 від 07.12.1998 року) зазначає, що Правила видання свідоцтв авіаційному персоналу в Україні обов'язкові для авіаційного персоналу, що здійснює експлуатацію та технічне обслуговування цивільних повітряних суден, використання повітряного простору й обслуговування повітряного руху, підготовку авіаційних фахівців в організаціях, зареєстрованих на території України, незалежно від форм власності та відомчої підпорядкованості (Про затвердження Правил видачі свідоцтв авіаційному персоналу в Україні). [13]

Важливою складовою авіаційної галузі є ті фахівці, які безпосередньо пов'язані з експлуатацією чи обслуговуванням повітряних суден, тобто належать до авіатранспортної системи. У «Повітряному кодексі України» дається визначення терміну «авіаційний персонал» під яким розуміється «особовий склад авіаційного підприємства, організації, підрозділу, навчального закладу, що складається з авіаційних фахівців за професійною

ознакою» [3]. З метою уточнення означеного поняття у даному документі подається перелік авіаційних фахівців, рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Класифікація авіаційних фахівців за групами

Сформовано за джерелом [13]

Першу групу авіаційних фахівців складають члени екіпажу повітряного судна. Під екіпажем повітряного судна розуміють «команду повітряного судна, яка керує його польотом, стежить за роботою всіх бортових систем, відповідає за безпеку пасажирів і збереження вантажу» [13].

Окрім командира (ним може стати лише пілот), до членів екіпажу належать також другий пілот, штурман, бортінженер (бортмеханік), радист. Кількість членів екіпажу залежить від типу і призначення літака. Новітні технології (комп'ютерні системи) на борту літака забрали на себе значну кількість функцій керування польотом, які раніше виконувалися членами екіпажу, відтак, кількісний склад екіпажу сучасних повітряних суден цивільного призначення значно скоротився і налічує двох членів екіпажу – командира повітряного судна і другого пілота (літаки сімейства Boeing, McDonal's, новітні вітчизняні повітряні судна Ан-140, АН-148 та ін.) [30].

Другу групу авіаційного персоналу складають особи командно-керівного, командно-льотного, інспекторського та інструкторського складу. З-поміж цих авіаційних фахівців можна відзначити тих, які опікуються організацією управлінської і комерційної діяльності авіаційних підприємств і організацій.

Менеджмент авіаційних підприємств і організацій – це сукупність функцій, принципів, методів, засобів і форм управління авіаційним підприємством (організацією) як сукупністю людей, об'єднаних цілями і задачами їх функціонування на основі певних правил і процедур, розподілу праці і обов'язків. Відтак, фахівець з менеджменту авіаційних підприємств і організацій (менеджер-економіст) – професійний керуючий, що здійснює планування, організацію, координацію, мотивацію і контроль діяльності авіаційного підприємства (авіаційних компаній, авіабудівельних, експлуатаційних і ремонтних підприємств цивільної авіації, регіональних структурних підрозділів державного підприємства «Укрерорух») [52].

До командно-льотного складу належать авіаційні працівники, які обіймають посади головного штурмана, командира авіаційної ескадрильї, командира авіаційного загону, начальника штабу льотного загону. Інструктор

авіакомпанії – авіаційний спеціаліст, який має свідоцтво члена екіпажу (за фахом), відповідний досвід експлуатації повітряного судна конкретного типу (варіанта) та підготовлений відповідно до встановленої Державіаслужбою процедури для виконання тренувань членів екіпажу, які мають відповідне свідоцтво члена екіпажу та рейтинг відповідного типу (варіанта) повітряного судна з метою допуску до виконання польотів на повітряному судні даної авіакомпанії [13].

Інспектор - висококваліфікований працівник Укравіатрансу, якому надані відповідні повноваження з перевірки діяльності експлуатанта і який має відповідне посвідчення Укравіатрансу [13].

Третю групу авіаційного персоналу складають спеціалісти, які здійснюють регулювання використання повітряного простору України і обслуговування повітряного руху на території України. У царині обслуговування повітряного руху доцільно розглядати фахівців «Управління повітряним рухом», «Аеронавігаційного забезпечення і планування польотів», «Аварійного обслуговування і безпеки на авіаційному транспорті». Професійна діяльність авіадиспетчерів («Управління повітряним рухом») пов'язана з забезпеченням безпеки, регулярності й економічності польотів повітряних суден шляхом безпосереднього управління повітряним рухом.

Функціональними обов'язками фахівців з «Аеронавігаційного забезпечення і планування польотів» є збір, підготовка, узгодження, розрахунок і подання екіпажам на землі даних для виконання польоту відповідно до встановлених правил і стандартів (щодо маршруту польоту, метеорологічної обстановки тощо) [13].

Оскільки експлуатація повітряного транспорту пов'язана з виникненням особливих ситуацій у польоті, які нерідко призводять до авіаційних подій, інцидентів, катастроф, міжнародні польоти над територією нашої держави (як і більшості держав світу) дозволяється виконувати лише за наявності аварійного обслуговування повітряного руху і пошуково-рятувального забезпечення польотів.

Саме організація аварійного обслуговування повітряного руху і пошуковорятувального забезпечення польотів є предметом діяльності фахівців з «Аварійного обслуговування і безпеки на авіаційному транспорті». Професійна діяльність цих фахівців реалізується у сфері авіаційної інфраструктури у пошуково-рятувальних службах, координаційних центрах пошуку і порятунку, у службах авіаційної безпеки аеропортів і авіакомпаній [52].

Четвертою є група авіаційних фахівців, які здійснюють організацію і технічне обслуговування повітряних суден, а також всі види забезпечення польотів. Змістом роботи зазначених авіаційних фахівців є комплекс проблем і задач підвищення ефективності і якості технічного й технологічного обслуговування і ремонту авіаційної техніки. Об'єктами дослідження цих спеціалістів є вибір і обґрунтування оптимальних стратегій, режимів і програм технічного обслуговування і ремонту авіаційної техніки; розробка методів і засобів діагностування і прогнозування технічного стану авіаційної техніки і метрологічного забезпечення; розробка методів підвищення надійності, контролю придатності, експлуатаційної і ремонтної технологічності авіаційної техніки; технологічні і методичні засади формування оптимальних систем технічного обслуговування і ремонту авіаційної техніки; розробка методів і технологічних процесів відновлення працездатності авіаційної техніки [64].

В організації і технічного обслуговування повітряних суден, забезпечення польотів авіаційні працівники можуть обіймати посади технічного директора, головного інженера / начальника бази експлуатації / начальника об'єктів / інженера з ремонту радіотехнічного обладнання та зв'язку, головного інженера / начальника бази / інженера радіосвітлотехнічного забезпечення польотів, головного інженера (керівника) авіаційно-технічної служби, начальника авіаційно-технічної бази, начальника зміни цеху (дільниці) / інженера з поточного ремонту та технічного обслуговування, начальника технічного відділу, інженера з експлуатації аеродромів, інженера з паливно-мастильних матеріалів і т. ін. [64]

Наступна група авіаційних фахівців – це спеціалісти, які обслуговують повітряні перевезення. Обслуговування повітряних перевезень здійснюється згідно з чинним законодавством України агентами з продажу перевезень та агентами з організації обслуговування авіаперевезень [13].

При цьому під агентом з продажу перевезень розуміють особу, що «призначена перевізником згідно з агентською угодою представляти інтереси перевізника при продажу перевезень на рейси перевізника і, якщо має відповідні повноваження, – на рейси інших перевізників» [64].

Агент з організації обслуговування авіаперевезень – «персонал служби пасажирського обслуговування, який здійснює реєстрацію пасажирів та оформлення їх багажу за правилами авіаперевізника та діючими технологіями» [56].

Шоста група. Фахівці з організації і проведення дослідно-конструкторських, експериментальних, науково-дослідних робіт при льотних випробуваннях авіаційної техніки. За допомогою спеціальної діагностичної апаратури конструктор здійснює тестування льотних характеристик літака чи його окремих систем. У співпраці зі спеціалістами з випробування техніки, він з'ясовує льотно-технічні характеристики авіаційної техніки, за необхідності допрацьовує конструкцію.

Окрему групу авіаційного персоналу складають спеціалісти, які здійснюють нагляд і контроль за безпекою польотів, а також ті, які проводять службове розслідування авіаційних подій (державні інспектори з безпеки польотів) [63].

Під безпекою польотів (flight safety) розуміють «комплексну характеристику повітряного транспорту та авіаційної діяльності, яка визначає здатність виконувати польоти без загрози для життя і здоров'я людей» [13]. Фахівці з безпеки польотів є, наприклад, інспектори-пілоти з безпеки польотів, які виконують вимоги керівних документів стосовно забезпечення безпеки польотів; розробляють заходи спрямовані на забезпечення безпеки польотів; здійснюють регулярний контроль за діяльністю персоналу, дають оцінку його

роботі, надаючи при цьому методичну допомогу; контролюють виконання нормативно-правових актів з організації льотної роботи тощо.

Восьма група складається із фахівців, які здійснюють аналіз та контроль льотної придатності повітряних суден при розробці, випробуванні, сертифікації і серійному виробництві. Льотна придатність повітряних суден тлумачиться у чинному законодавстві як характеристика зразка авіаційної техніки, яка забезпечується реалізацією норм льотної придатності в його конструкції та льотно-технічних характеристиках [13].

До спеціалістів, що здійснюють аналіз і контроль льотної придатності належать інспектори з льотної придатності. Оскільки від льотної придатності залежить безпека в авіації, її контроль здійснюється як на рівні експлуатанта, так і на державному рівні.

Зокрема, державний інспектор з авіаційного нагляду льотної придатності повітряних суден бере участь у забезпеченні державного авіаційного нагляду льотної придатності повітряних суден на підприємствах, в установах та організаціях незалежно від форм власності, які належать до сфери цивільної авіації України; здійснює контроль за дотриманням суб'єктами авіаційної діяльності чинного законодавства, правил, стандартів, норм, положень, інструкцій та інших документів нормативного характеру, що стосуються льотної придатності повітряних суден; контролює стан відповідних об'єктів та процесів, що впливають на льотну придатність повітряних суден і т. ін [13].

Останню категорію авіаційних фахівців згідно з чинним Повітряним кодексом держави складають авіаційні експерти. Експерт – висококваліфікований спеціаліст, який має вищу освіту, відповідну кваліфікацію і професійні знання з питань, що досліджуються, виконує службові обов'язки, пов'язані з провадженням діяльності у відповідній галузі, безпосередньо проводить експертизу та несе персональну відповідальність за достовірність і повноту аналізу, обґрунтованість висновків відповідно до завдання на проведення експертизи [13].

Зокрема, експерт аеронавігаційної інформації розробляє та супроводжує стандарти служби аеронавігаційної інформації; виконує експертизу створених документів аеронавігаційної інформації; проводить аналіз забезпечення якості і подає звіти для вжиття коригуючих заходів стосовно якості документів аеронавігаційної інформації; веде супровід документів, які стосуються системи якості в службі аеронавігаційної інформації, бере участь у розробленні, удосконаленні і впровадженні системи управління якістю та створенні стандартів і елементів якості і т. ін [13].

Однак, у діяльності суб'єктів цивільної авіації визначено категорію фахівців, діяльність яких не потребує проходження сертифікації, але вони є безпосередніми учасниками процесу організації та управління діяльністю авіаційних компаній – авіаційні менеджери (флайт-менеджери).

Основні функційні обов'язки флайт-менеджера представлені на рисунку 1.2.

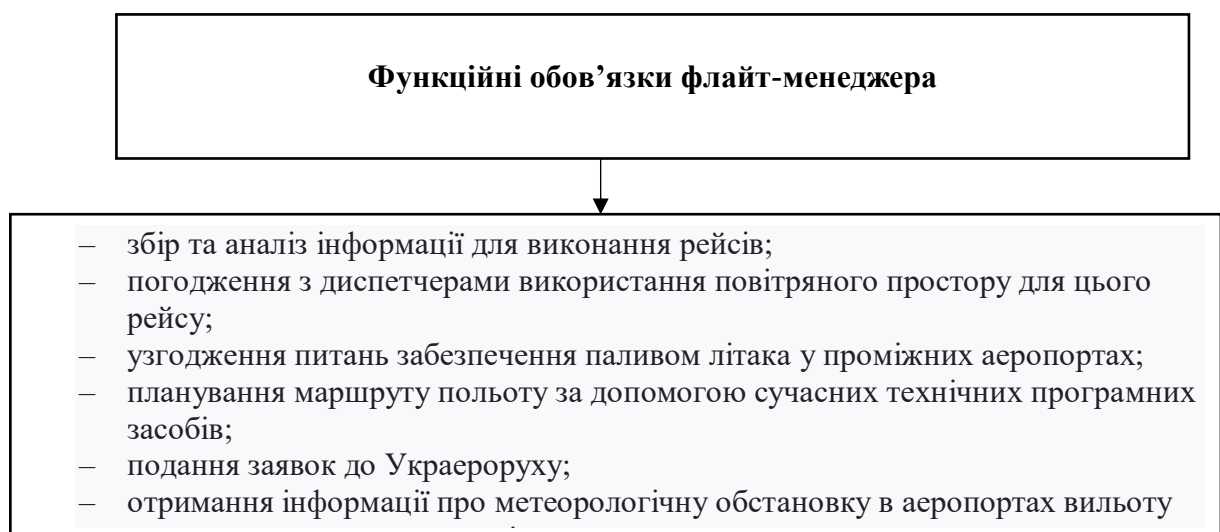


Рисунок 1.2 – Основні функційні обов'язки флайт-менеджера
Сформовано за джерелом [69]

Флайт-менеджер – фахівець, відповідальний за організацію та управління пасажирськими та вантажними чартерними перевезеннями, він здійснює супровід повітряного судна протягом усього польоту й займається вирішення організаційних проблем, пов'язаних з цим процесом.

Такі фахівці працюють у чартерних та транспортно-експедиторських компаніях, відповідаючи за весь цикл перевезення вантажів та пасажирів. В обох випадках, професія пов'язана з різними проблемами, будь то адміністративні та бюрократичні проблеми, погодні умови чи інші форс-мажори. Флайт-менеджеру доводиться регулярно підлаштовуватись та ретельно продумувати свої дії, пропонуючи клієнтам найбільш оптимальний варіант транспортування.

Обов'язки флайт-менеджера під час виконання рейсу представлені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Обов'язки флайт-менеджера під час виконання рейсу
Сформовано за джерелом [69]

Від професійних знань флайт-менеджера, вміння аналізувати ситуацію та приймати оптимальне рішення, здатності будувати плідні відносини з безліччю служб та фахівців залежить, в цілому, ефективність чартерних рейсів авіакомпанії.

Флайт-менеджери не є членами екіпажу, але беруть участь у польоті, тому на рейс оформляються за всіма правилами: мають всі необхідні документи, ідентифікаційну карту, а також застраховані, як усі члени екіпажу [13].

У деяких компаніях флайт-менеджер виконує завдання щодо попередньої підготовки рейсів [69]:

- взаємодія з представниками державних, громадських та комерційних організацій з питань авіаційних перевезень;

- вибір організацій-партнерів, які надають хендлінгові послуги.

Крім того, флайт-менеджер:

- розробляє спеціальні заходи підвищення ефективності рейсів;
- бере участь у розборах польотів, що виявляють та аналізують недоліки рейсу;
- бере участь у рекламних кампаніях.

Флайт-менеджери працюють й в галузі VIP-перевезень. Тут вони є представником авіакомпанії та працюють із замовником рейсу, консультуючи його з усіх питань, пов'язаних із виконанням чартерного рейсу. Якщо у замовника виникає проблема зі зміною маршруту, флайт-менеджер через авіакомпанію вимагає отримання дозволу на виконання чартерного рейсу в інший час. Крім того, він здійснює замовлення додаткового харчування, організує відпочинок екіпажу - одним словом, координує всі моменти, пов'язані з підготовкою та виконанням VIP-польотів [56].

На відміну від звичайних логістів та експедиторів, флайт-менеджери вирішують на порядок більше завдань, оскільки їх диктує специфіка авіатранспорту. При цьому, є певний поділ обов'язків між флайт-менеджерами з пасажирських перевезень та флайт-менеджерами з вантажоперевезень.

Якщо флайт-менеджер відповідає за транспортування вантажів, то, як правило, найбільше він взаємодіє з власником та адміністрацією аеропортів. Що входить до його обов'язків [69]:

1. Пошук оптимальних маршрутів та рейсів для переміщення вантажів;
2. Погодження всіх дій та умов транспортування з клієнтами, укладання угод;
3. Бронювання рейсу та місця для транспортування;
4. Погодження вильотів із диспетчерами аеропортів;
5. Розрахунок та аналіз тарифів;
6. Оформлення необхідних супровідних документів;
7. Розробка заходів щодо оптимізації перевезень та підвищення ефективності рейсів;
8. Ведення та поповнення бази перевізників;
9. Ведення бази клієнтів та укладених договорів у CRM;
10. Звіти та заповнення відповідної документації для керівництва.

Крім того, флайт-менеджери можуть супроводжувати вантаж у польоті, тобто надавати експедиторські послуги. І тут їх обов'язки розширюються: контроль завантаження та розвантаження, взаємодія з компаніями-хендлерами аеропорту; розрахункові операції у порту прибуття; контроль оплати з боку одержувача вантажу; контроль правильного оформлення документації; вирішення спірних питань з адміністрацією аеропорту, митницею або відомствами, що контролюють.

Якщо флайт-менеджер задіяний у сфері пасажирських перевезень, то сюди також додається фактор роботи з пасажирями. Його завдання запропонувати найбільш зручні та привабливі умови польоту, виходячи із вартості та тарифу. Також він розробляє нові маршрути та напрямки для авіакомпанії [13].

У менеджерів з авіаперевезень, насамперед, мають бути спеціальні знання у сфері страхування вантажів, митного та міжнародного права, ділового адміністрування та роботи з клієнтами. Від таких фахівців потрібна чіткість у

виконанні всієї процедури проведення правочину. Тому найважливіша навичка - знання необхідної документації та правил її оформлення.

Крім того, флайт-менеджер повинен планувати роботу у сфері перевезень, аналізувати поточну ситуацію та вчасно підлаштовуватись під поточну кон'юнктуру.

Флайт-менеджер, крім законів та нормативних актів, що регламентують організацію польотів повітряних суден, повинен знати: теорію менеджменту, ділового адміністрування, страхової та банківської справи; способи розробки бізнес-планів та комерційних умов контрактів та договорів; методи маркетингу та ведення рекламних кампаній; основи дипломатичного та ділового ведення переговорів; англійська мова; правила охорони праці та техніки безпеки, протипожежного захисту [56].

1.2 Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців

Одними із сучасних методів організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців є впровадження оцінки та атестації з використанням цифрових технологій.

Оскільки флайт-менеджери не проходять обов'язкової сертифікації та відсутня відповідна державна вимога до цих фахівців, кожна авіаційна компанія розробляє власні критерії до відбору цих авіаційних фахівців, розробляє вимоги до потенційних кандидатів на посаду, проводить співбесіди, контролює рівень професійних досягнень, забезпечує професійний розвиток, а також розробляє критерії для оцінки та атестації результатів діяльності [13].

Організаційне забезпечення та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів – це процес збирання й обробки інформації для підтримки планування, прийняття управлінських рішень, мотивації, координації та контролю розвитку працівників у авіакомпанії. Інформаційна система охоплює

авіаційних менеджерів, структуру (побудова, форма), методи, технічні засоби, зняття, перетворення, передавання даних, носіїв інформації, схеми обробки даних з розвитку флайт-менеджерів. Основні функції цієї системи: збирання, збереження, накопичення, пошук і передавання даних, що використовуються для підтримки прийняття рішень з розвитку авіаційних фахівців.

Одним із важливих елементів організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів є впровадження системи оцінки та атестації.

Оцінка флайт-менеджерів авіакомпанією – це компонент діагностики авіаційних фахівців, цілеспрямований процес встановлення відповідності їх кількісних і якісних професійних характеристик вимогам посади (робочого місця), підрозділу чи авіакомпанії в цілому [52].

Оцінка флайт-менеджерів в авіакомпанії, як напрямок управління професійною готовністю авіаційних фахівців повинна переслідувати комплекс взаємопов'язаних цілей. Їх можна розділити на чотири групи [52]:

- 1) основні (визначення ефективності роботи флайт-менеджерів, зміна оплати праці і стимулювання за результатами роботи, розвиток авіафахівців);
- 2) додаткові (перевірка сумісності авіафахівця з колективом, перевірка мотивації до праці і роботі на даній посаді, визначення перспектив розвитку кар'єри працівника);
- 3) загальні (поліпшення управління персоналом та підвищення ефективності кадрової роботи, підвищення відповідальності та виконавської дисципліни);
- 4) специфічні (визначення кола працівників та перелік посад, що підлягають звільненню і скороченню, поліпшення психологічного клімату в авіакомпанії).

Цілі оцінки різняться і залежно від використовуваних елементів системи управління професійною підготовкою флайт-менеджерів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Форми прояву оцінки в елементах системи управління професійною підготовкою флайт-менеджерів

Елементи системи управління авіаційними фахівцями	Мета оцінки	Що оцінюється
Планування	Кількісне і якісне визначення потреби в авіафахівцях і можливостей задоволення їх шляхом розвитку вже працюючих фахівців	Ділові та особистісні якості флайт-менеджерів, потенціал їх розвитку
Відбір	Вибір претендента, найбільш відповідного вимогам робочого місця та авіакомпанії	Всі професійно важливі якості претендентів
Адаптація	Прискорення процесу сумісності якостей працівника та організації	Гнучкість і динамічність якостей авіафахівців
Стимулювання праці	Заохочення або покарання співробітника залежно від його результатів праці і трудового поводження	Результати праці, трудове поведінка, ставлення до праці
Розвиток флайт-менеджерів	Перспективне забезпечення відповідності якостей працівника умовам розвитку організації	Ділові та особистісні якості співробітника і можливості їх розвитку
Трудові переміщення	Оптимізація використання трудового потенціалу авіафахівця в авіакомпанії	Професійно важливі якості співробітника і динаміка їх розвитку
Згуртування колективу	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату, формування корпоративної культури	Соціальні та психологічні характеристики колективу і співробітника
Вивільнення персоналу	Звільнення працівників, які не відповідають вимогам авіакомпанії, а також попередження звільнень співробітників, якості яких відповідають вимогам авіакомпанії	Задоволеність трудовою діяльністю в авіакомпанії, комплекс ділових і особистісних якостей

Сформовано на основі джерела [52]

З одного боку, оцінка флайт-менеджерів дозволяє забезпечити нормальне функціонування окремих підрозділів і всієї авіакомпанії і успішне вирішення операційних завдань, а з іншого – більш ефективно використовувати потенціал авіаційних фахівців за рахунок підвищення рівня трудової мотивації, визначаючи напрямки і стимулюючи потребу у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації.

Всі оціночні цілі також можна об'єднати в три групи: цілі, пов'язані з

адміністративними рішеннями; цілі, спрямовані на розвиток потенціалу авіаційних фахівців; цілі, пов'язані з поточною діяльністю (табл. 1.2) [51].

Таблиця 1.2 – Основні цілі оцінки рівня професійної підготовки авіаційних фахівців (флайт-менеджерів)

Адміністративні рішення	Розвиток потенціалу	Поточна діяльність
Зміни в заробітній платі. Зміна системи заохочення. Відповідність займаній посаді	Зворотній зв'язок від співробітників. Виявлення потенціалу співробітників. Розвиток кар'єри. Інформування співробітників про очікування авіакомпанії. Корегування планів авіакомпанії. Особистий розвиток. Встановлення стандартів діяльності. Інформація для планування кадрів	Минула діяльність за певний період. Поліпшення поточної діяльності. Потреба в навчанні, підвищенні кваліфікації. Виявлення робочих проблем. Досягнення результатів за минулий період

Сформовано на основі джерела [51]

До адміністративних цілей оцінки флайт-менеджерів можна віднести: виявлення потреби у зміні заробітної плати співробітників, зміна системи заохочення, ідентифікацію відповідності займаній посаді.

До цілей, спрямованих на розвиток потенціалу, відносяться: отримання зворотного зв'язку від співробітників, виявлення потенціалу співробітників, розвиток кар'єри, інформування співробітників про очікування авіакомпанії, коригування планів авіакомпанії, особистий розвиток флайт-менеджерів, встановлення стандартів професійної діяльності, отримання інформації для планування кадрів.

До цілей, пов'язаних з поточною діяльністю, відносять: визначення результатів минулої діяльності за певний період, поліпшення поточної діяльності, виявлення потреби в навчанні, професійному розвитку, підвищенні кваліфікації, професійній підготовці, виявлення робочих проблем та ін.

У процесі оцінки експертам необхідно керуватися рядом принципів з метою зведення помилок, що виникають при оцінці, до мінімуму.

Регулярне вимірювання фактично досягнутого рівня професійної діяльності флайт-менеджерами в авіакомпанії та цілеспрямований вплив на його підвищення дозволяє керівництву розв'язати наступні задачі [53]:

- виявлення потреб в професійній підготовці і підвищенні кваліфікації флайт-менеджерів;
- оцінка потенційних здібностей працівників і можливостей їх професійного зростання;
- обґрунтування рішень щодо руху кадрів в авіакомпанії;
- аналіз професійної діяльності;
- розробка рішень щодо покращення показників професійної діяльності;
- встановлення цілей і задач діяльності авіаційних фахівців на майбутній період;
- внесення змін в систему оплати та стимулювання праці.

Оцінювання рівня професійної підготовки є складним творчим процесом, здійснення якого має свою специфіку в кожній авіакомпанії. Проте принципові елементи процесу оцінювання рівня професійної підготовки флайт-менеджерів мають загальний характер.

Отже, оцінювання рівня професійної підготовки флайт-менеджерів – це процес визначення ефективності виконання авіаційними фахівцями авіакомпанії своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик флайт-менеджерів (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця. [53].

Структуру комплексної оцінки флайт-менеджерів авіакомпанії можна представити у вигляді моделі, яка охоплює три групи характеристик [13]:

- характеристику авіаційного фахівця з боку його ділових та особистісних якостей;
- характеристику трудової (ділової) поведінки;
- характеристику професійної підготовки та діяльності, їх результатів.

Зобразимо модель схематично (рис. 1.3).

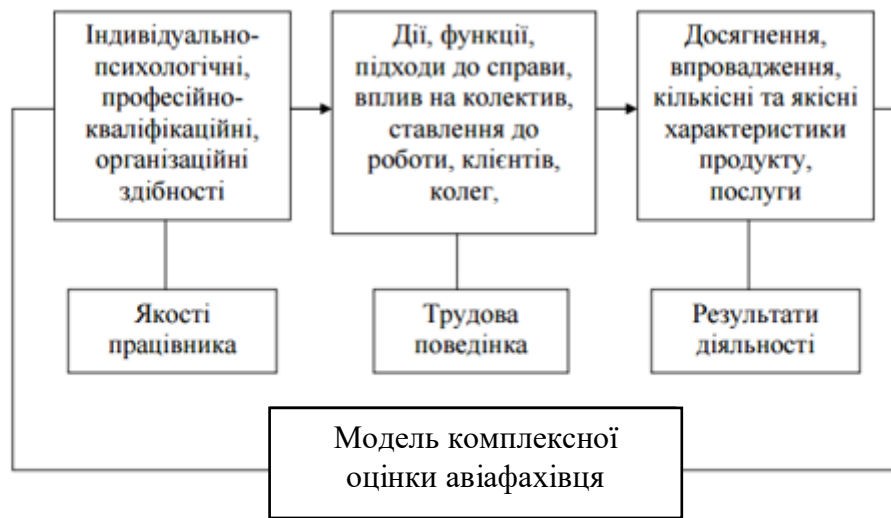


Рисунок 1.3 – Модель комплексної оцінки флайт-менеджерів авіакомпанії
Побудовано за джерелом [13]

В основі методики оцінки рівня флайт-менеджерів авіакомпанії лежить взаємозв'язок узгоджених показників всіх трьох груп характеристик, що входять до комплексної оцінки персоналу авіакомпанії. Вона формалізується наступним чином, ф-ла 1.1, 1.2 [48]:

$$K_{on} = 0,5 * K_n * D_n + C_f * P_r \quad (1.1)$$

$$K_n = (O + C + \Phi) / 85 \quad (1.2)$$

де: K_{on} – комплексна оцінка флайт-менеджера; K_n – професійно-кваліфікаційний рівень працівника; D_n – ділові якості працівника; C_f – складність виконуваних функцій (роботи); P_r – результати роботи; O, C, A – відповідно оцінка освіти (O), стажу роботи за спеціальністю (C), активності у підвищенні кваліфікації, професіоналізму (A). $0,5$ – емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці; $0,85$ – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Однією з форм оцінки флайт-менеджерів авіакомпанії є внутрішня атестація, яка має широке розповсюдження як в українських, так і зарубіжних авіакомпаніях. Особливістю даної форми є те, що вона проводиться спеціально створеною атестаційною комісією авіакомпанії, до якої включають [46]:

- представників керівництва;
- керівників структурних підрозділів;
- представників кадрової служби, відділів праці і зарплати, або підрозділу управління персоналом.

Структура системи атестації флайт-менеджерів авіакомпанії представлена на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Структура системи атестації флайт-менеджерів авіакомпанії

Сформовано за джерелом [63]

Впровадження атестації, як першопочатковий рівень професійної підготовки флайт-менеджерів з метою вдосконалення діяльності є важливим інструментом управління в авіакомпанії.

Одним із сучасних напрямків організаційного забезпечення в управління професійною підготовкою авіаційних фахівців є автоматизація даного процесу шляхом впровадження програмного забезпечення.

Основу інформаційної системи проведення оцінки та атестації флайт-менеджерів авіакомпанії становить єдина база даних, що містить інформацію про кожного авіафахівця: відділ, демографічні дані, відомості про освіту, ділові та особистісні якості, наявність професійної підготовки, сімейний стан, рух працівників у авіакомпанії, зміну професії, перепідготовку чи підвищення кваліфікації, атестацію та сертифікацію, планування трудової кар'єри, формування резерву. Програмне забезпечення також містить дані про типові та робочі навчальні плани і програми, навчальні та сертифікаційні центри, нормативно-правове забезпечення професійної підготовки флайт-менеджерів.

Автоматизація процесу професійної підготовки флайт-менеджерів за рахунок впровадження програмного забезпечення надає такі можливості [58]:

- простоту, зручність і гнучкість в їх освоєнні та використанні;
- широту застосування як для авіакомпаній, так і для корпоративних структур;
- зрозуміле та лаконічне подання інформації;
- настройку на законодавство, що змінюється, включаючи податкове, та особливості обліку конкретної авіакомпанії;
- великий набір типових операцій і форм звітності;
- значні аналітичні можливості, часто з графічним зображенням інформації.

Комплекс завдань з професійної підготовки та розвитку флайт-менеджерів охоплює: виробничу і професійну адаптацію працівників; оцінювання, атестацію та сертифікацію персоналу; первинну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників; планування трудової кар'єри та формування кадрового резерву, управління знаннями і нововведеннями у роботі з авіаційними фахівцями.

На сучасному етапі впровадження інформаційних систем в управління персоналом та вдосконалення рівня професійної підготовки авіаційних фахівців найпопулярнішим програмним забезпеченням серед провідних авіакомпаній є HRIS [71].

HRIS, також відома як Human Resource Information Systems – сучасна інформаційна система управління персоналом або система управління людськими ресурсами (Human Resource Management System - HRMS), це ідеальне поєднання інформаційних технологій (IT) і HR [71].

Переваги впровадження програмного забезпечення з метою контролю та забезпечення рівня професійної підготовки флайт-менеджерів авіакомпанії [71]:

1. Пошук кандидатів за допомогою численних фільтрів (ключові слова, місця, навички, дипломи тощо);
2. Імпорт бібліотеки резюме;
3. Складання посадових інструкцій;
4. Групова розсилка SMS або електронних листів (відповіді кандидатам, внутрішня комунікація тощо);
5. Мультикастинг пропозицій роботи;
6. Звіти інтерв'ю;
7. Організація відеоінтерв'ю;
8. Створення бази даних;
9. Рекрутмент (recruitment) та адаптація флайт-менеджерів.
10. Оцінка флайт-менеджерів (performance): конкретних результатів згідно з KPI та компетенцій.
11. Навчання та розвиток флайт-менеджерів (training & development).
12. Залучення до корпоративної культури авіакомпанії та стандартів (corporate culture & internal communication).
13. Супровід процесу нарахування зарплат, бонусів та компенсацій (compensation & benefits);
14. Оцінка результатів професійної діяльності флайт-менеджерів;

15. Формування завдань для проведення атестації, обробка результатів та звітів.

Система організації та управління авіаційними фахівцями із впровадженням HRMS допомагає авіакомпаніям здійснювати управління та автоматизацію основних кадрових процесів, таких як зберігання даних про співробітників, управління пільгами, облік робочого часу та розрахунок зарплати. Крім того, HRMS підтримує такі функції управління талантами, як добір персоналу, адаптація, управління ефективністю, планування цілей, навчання та підготовка, винагорода та планування наступності, контроль, оцінка та атестація.

Діаграма відносин між HXM, HCM, HRMS та HRIS представлена на рис. 1.6.

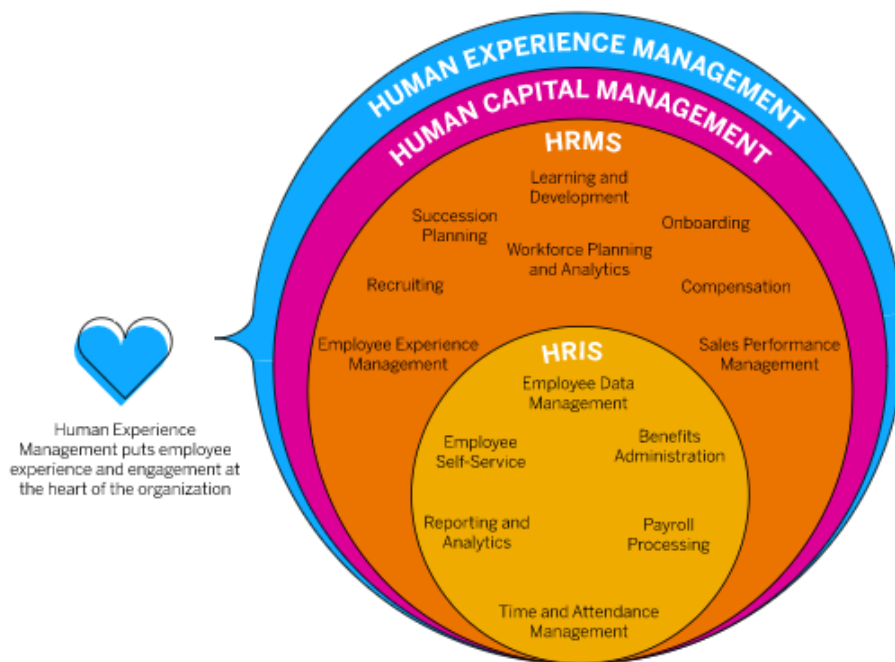


Рисунок 1.6 – Діаграма відносин між HXM, HCM, HRMS та HRIS
Сформовано за джерелом [71]

Такі терміни в галузі управління персоналом, як «система управління персоналом (HRMS)», «інформаційна система для управління персоналом

(HRIS)» та «управління людським капіталом (HCM)» часто вважають взаємозамінними, але між ними є кілька важливих відмінностей.

HCM – це загальний термін, який використовується для опису широкого спектру практик та програмних рішень, що використовуються авіакомпанією для організаційного забезпечення та управління авіаційними фахівцями – від прийому на роботу до виходу на пенсію.

HRIS зазвичай спирається на базу даних з інформацією про співробітників та використовується для підтримки основних кадрових процесів, які часто мають лінійну та кількісну структуру, таких як розрахунок заробітної плати або управління обліком робочого часу.

HRMS, у свою чергу, є всеосяжним рішенням, яке містить всі структури управління даними HRIS, але також включає в себе більш складні функції якісного характеру, а також управління талантами. Крім того, найкращі рішення HRMS використовують такі сучасні технології, як штучний інтелект, машинне навчання та хмарні сервіси для персоналізації та інтелектуальної автоматизації функцій [72].

Більш широкий термін «управління досвідом співробітників» (HXM) відбиває культурний зрушення у плані визнання важливості всієї сукупності досвіду співробітників та його залучення до управління персоналом та компанії загалом. Завдяки технологічному прогресу та мережним технологіям компанії сьогодні здатні отримати чітку цілісну картину всіх своїх кадрових ресурсів з будь-якої точки зору. Авіакомпанії усвідомили вимірну цінність досвіду співробітників та орієнтованого людей підходу, що є основою адміністративної функціональності управління професійною підготовкою та визначенням рівня авіаційних фахівців. Цей цілісний підхід відбиває зміна у розміщенні пріоритетів та управлінні кадровими процесами.

Відповідно, автоматизація, як елемент вдосконалення організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів є перспективним розвитком кадрової політики авіаційних компаній.

Висновки до розділу 1

1. Конкретизовано, авіаційний фахівець – фізична особа, яка пройшла спеціальну професійну підготовку і є власником чинного свідоцтва. У діяльності суб'єктів цивільної авіації визначено категорію фахівців, діяльність яких не потребує проходження сертифікації, але вони є безпосередніми учасниками процесу організації та управління діяльністю авіаційних компаній – авіаційні менеджери (флайт-менеджери). Флайт-менеджер – фахівець, відповідальний за організацію та управління пасажирськими та вантажними чартерними перевезеннями, він здійснює супровід повітряного судна протягом усього польоту й займається вирішення організаційних проблем, пов'язаних з цим процесом. Такі фахівці працюють у чартерних та транспортно-експедиторських компаніях, відповідаючи за весь цикл перевезення вантажів та пасажирів. В обох випадках, професія пов'язана з різними проблемами, будь то адміністративні та бюрократичні проблеми, погодні умови чи інші форс-мажори.

2. Досліджено, одними із сучасних методів організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців є впровадження оцінки та атестації з використанням цифрових технологій. Оскільки флайт-менеджери не проходять обов'язкової сертифікації та відсутня відповідна державна вимога до цих фахівців, кожна авіаційна компанія розробляє власні критерії до відбору цих авіаційних фахівців, розробляє вимоги до потенційних кандидатів на посаду, проводить співбесіди, контролює рівень професійних досягнень, забезпечує професійний розвиток, а також розробляє критерії для оцінки та атестації результатів діяльності. Оцінка флайт-менеджерів авіакомпанією – це компонент діагностики авіаційних фахівців, цілеспрямований процес встановлення відповідності їх кількісних і якісних професійних характеристик вимогам посади (робочого місця), підрозділу чи авіакомпанії в цілому. На сучасному етапі впровадження інформаційних систем в управління персоналом та вдосконалення рівня професійної

підготовки авіаційних фахівців найпопулярнішим програмним забезпеченням серед провідних авіакомпаній є HRIS. HRIS, також відома як Human Resource Information Systems – сучасна інформаційна система управління персоналом або система управління людськими ресурсами (Human Resource Management System - HRMS), це ідеальне поєднання інформаційних технологій (IT) і HR.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ ПІДГОТОВКОЮ АВІАЦІЙНИХ ФАХІВЦІВ АВІАКОМПАНІЇ «SKYLINE EXPRESS AIRLINE»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності авіакомпанії «Skyline Express Airline»

ТОВ «Skyline Express Airline» – український авіаперевізник, що розпочав роботу в березні 2023 року, орієнтований на надання комфортних і якісних авіарейсів з Польщі та Балтійських країн до популярних курортних зон Європи, Туреччини та Єгипту [50]. Авіакомпанія створена на базу колишньої Azur Air Ukraine.

Офіс Товариства з обмеженою відповідальністю «SKYLINE EXPRESS AIRLINES» розташовано в Україні, м. Київ, вул. Володимира Сосюри, 6.

Авіакомпанія володіє всіма необхідними ліцензіями та дозволами, виданими Державною авіаційною службою України, і має офіційний дозвіл на здійснення польотів у країнах Європейського Союзу.

Компанія ТОВ «Skyline Express Airline» має дозвіл на здійснення:

- міжнародних пасажирських авіаперевезень;
- діяльності за схемою «аеропорт – аеропорт»;
- міжнародних авіаперевезень вантажу;
- митного оформлення всіх типів вантажу;
- чартерні авіаперевезення пасажирів та вантажу.

Авіакомпанія ТОВ «Skyline Express Airline» здійснює авіаперевезення таких типів вантажів [50]:

- генеральні;
- цінні;
- продукти, що швидко псуються;

- небезпечні;
- вантажі, що мають великі габарити чи вагу;
- вантажі, які потребують миттєвої доставки за короткий період часу;
- тварини.

Авіакомпанія є діючим членом міжнародних і українських асоціацій, зокрема FIATA (International Federation of Forwarders Associations), IAM (International Association of Movers), АМЕУ (Асоціація Міжнародних Експедиторів України), та володіє всіма необхідними сертифікатами та ліцензіями. 25 березня 2023 року авіаперевізник здійснив перший чартерний рейс з Польщі до Домінікани. Авіарейси забезпечуються під реєстраційним номером UR-AZR.

24 січня український літак здійснив рекордний переліт, перевізши 524 туриста з Катовіце до курортного міста Ла-Романа в Домінікані. Це стало найбільшою кількістю пасажирів, які прибули до цього карибського курорту одним рейсом з регіонального аеропорту Польщі за всю її історію, рис. 2.1.

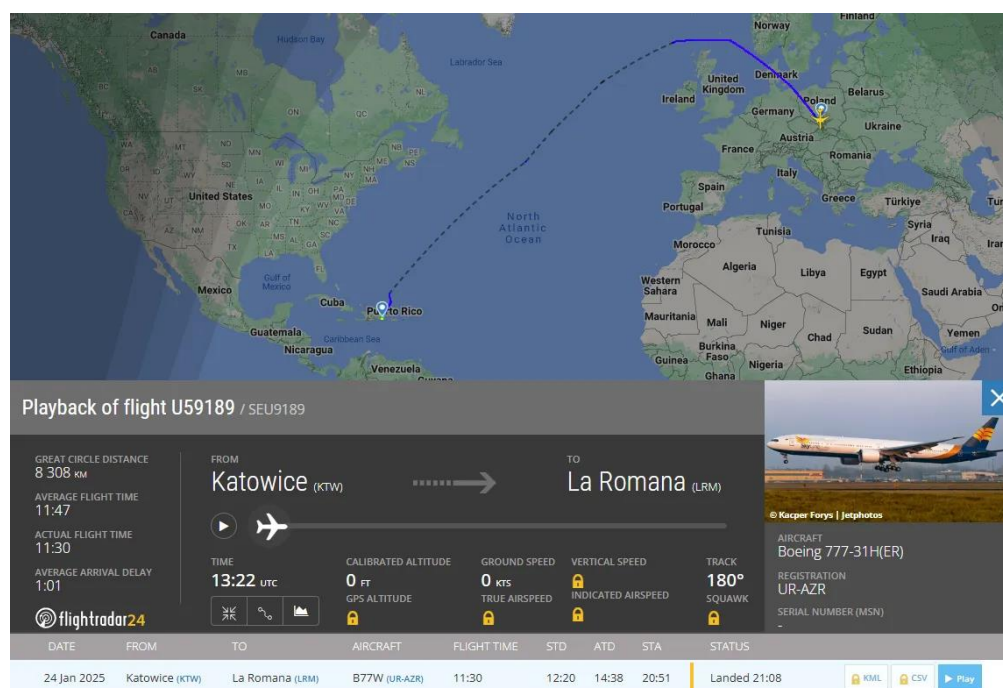
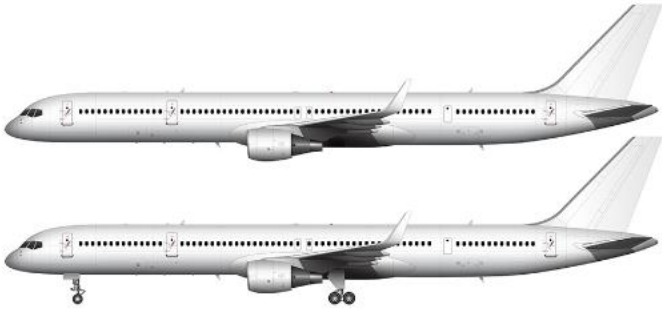


Рисунок 2.1 – Маршрут рейсу Катовіце- Ла Романа

За результатами 2023-2024 рр. «Skyline Express Airline Airlines» увійшла до числа найдинамічніших авіакомпаній Європи (7 місце) за версією британського видання The Anker Report. Флот авіакомпанії складається переважно з літаків Boeing 737-800, які наявні та проходять технічне обслуговування в аеропортах Польщі та Балтійських країн у зв'язку з триваючою російською агресією в Україні.

Флот авіакомпанії «Skyline Express Airline» складається з 7 літаків, представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Наявний флоту «Skyline Express Airline», 2025 р.

Тип ПС	Характеристики	Кількість літаків
Boeing 737-800 	до 189 пас. (в залежності від компонування повітряного судна)	2
Boeing 737-900ER 	до 215 пас. (в залежності від компонування повітряного судна)	1
Boeing 767-300er 	до 330 пас. (в залежності від компонування повітряного судна)	3

Продовження табл. 2.1

Тип ПС	Характеристики	Кількість літаків
Boeing 777-300 	до 531 пас. (в залежності від компонування повітряного судна)	1

(Джерело [50])

Основними одиницями виміру продукції авіакомпанії є кількість пасажирів, операції зльоту та посадки і кількість обробленого вантажу, транзитність. Іншими головними одиницями виміру діяльності авіакомпанії є фінансові показники, які включають, перш за все, дохід, який має поділяється на авіаційний та неавіаційний.

Фінансовий стан авіакомпанії «Skyline Express Airline» рівнем її забезпечення необхідними фінансовими ресурсами, які призвели до зниження стабільності та ефективності господарської діяльності. Він характеризує показники платоспроможності, ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості, які відображають спроможність компанії повністю виконувати свої зобов'язання, підтримувати розвиток та забезпечувати прибутковість.

Для оцінки ефективності функціонування авіакомпанії необхідно провести комплексний фінансово-економічний аналіз її діяльності. Такий аналіз включає дослідження доходів і витрат, аналіз структури активів і пасивів, оцінку фінансових ризиків, а також визначення перспектив зростання. На основі отриманих результатів можна розробити стратегію оптимізації фінансових потоків та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Для розрахунків необхідно використати данні бухгалтерської звітності, які внесені у форму №1 «Баланс» (Додаток Б) і форму № 2 «Звіт про фінансові

результати» (Додаток В) за період 2023-2024 рр. [50] Дані бухгалтерської звітності представлені в табл. 2.2, рис. 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансово-економічні результати діяльності АК «Skyline Express Airline» за 2023-2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			Абс. (+/-)	Відн. %
Виручка від реалізації послуг), грн.	671 938 000	1 752 939 000	+108100100	+73
Чистий прибуток (збиток), грн.	371 180 000	865 411 256	+485231256	+130
Власний капітал, тис. грн.	475123	436756	-38367	-5
Необоротні активи, тис. грн.	247308	369838	+63955	+21
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	339465	21594	-112563	-83
Короткострокові кредити й позики, тис. грн.	256739	404604	+151708	+60
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	72265	207331	+20599	+40
Запаси, тис. грн.	41324	126417	+22081	+21
Власні оборотні кошти, тис. грн.	21594	91859	+112563	+83
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	339465	21594	-112563	-83
Кількість працівників, осіб	501	551	+50	+9,9

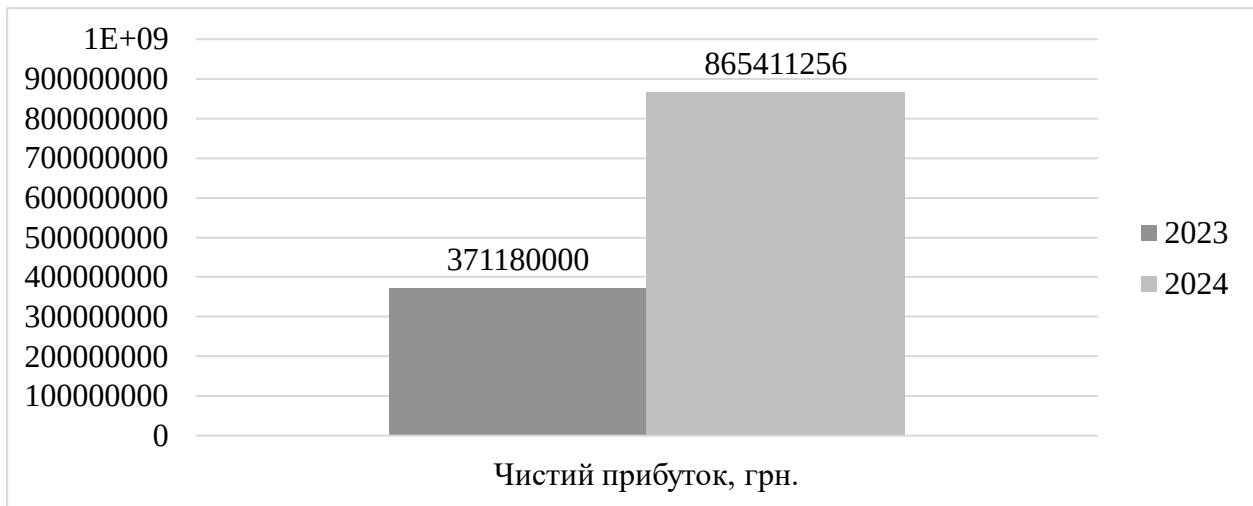


Рисунок 2.2 – Оцінка рівня чистого прибутку АК «Skyline Express Airline»

Фінансово-економічний аналіз діяльності авіакомпанії «Skyline Express Airline» за 2023–2024 роки продемонстрував значне підвищення її фінансових результатів та зростання ключових показників ефективності.

Таким чином, виручка від реалізації зросла на 73% (на 108100100 грн.), що свідчить про значне розширення обсягів діяльності та підвищення попиту на послуги авіакомпанії. Чистий прибуток також суттєво збільшився – на 130% або 485231256 грн., що є суттєво позитивним показником ефективності операційної діяльності та оптимізації витрат.

Власний капітал авіакомпанії зменшився на 5% , що може бути пов'язано з використанням фінансових ресурсів на розвиток, оновлення активів або погашення зобов'язань. Водночас збільшення необоротних активів на 21% (на 122 530 тис. грн) процес проінвестування в довгострокові активи, зокрема, в інфраструктуру, технічне оснащення чи повітряний флот.

Суттєво зменшилася сума довгострокових зобов'язань (-83%), що призвело до ефективного управління борговими ресурсами та можливого дострокового погашення зобов'язань. Проте компанія збільшила обсяг короткострокових кредитів і позицію на 60%, що може свідчити про залучення додаткового фінансування для поточної діяльності або розширення операційної діяльності.

Значне зростання дебіторської заборгованості (+40%) може вказувати на розширення клієнтської бази, але також недостатньо контролю за розрахунками з контрагентами. Збільшення запасів на 21% про нарощування матеріальних ресурсів, що може бути спричинено розширенням діяльності або зміною логістичної політики компанії.

Позитивним фактором є зростання власних оборотних коштів на 83% , що забезпечує фінансову стійкість авіакомпанії та її можливість покривати поточні витрати без залучення додаткового фінансування.

Кількість працівників збільшилася на 9,9% (на 50 осіб), що можна свідчити про розширення штату за рахунок збільшення масштабів діяльності авіакомпанії.

Загалом аналізує показники потенціалу про позитивну динаміку можливого розвитку авіакомпанії, зростання її фінансових показників та розширення операційної діяльності. Однак для забезпечення стабільності необхідно контролювати рівень дебіторської заборгованості, ефективно управляти позиковими витратами та підтримувати оптимальну структуру капіталу.

Алгоритм розрахунку показників ділової активності, їхнє значення для АК «Skyline Express Airline» за 2023, 2024 рік і абсолютні відхилення наведені в табл. 2.3, рис. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансової стабільності АК «Skyline Express Airline» за 2023-2024 рр.

Показник	Нормативне значення	2023 рік	2024 рік	Абс. відхилення. +/-
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	$\geq 0,5-0,6$	0,78	0,66	-0,12
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,1-0,2	0,12	0,2	+0,08
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,4-0,6	0,41	0,48	+0,07

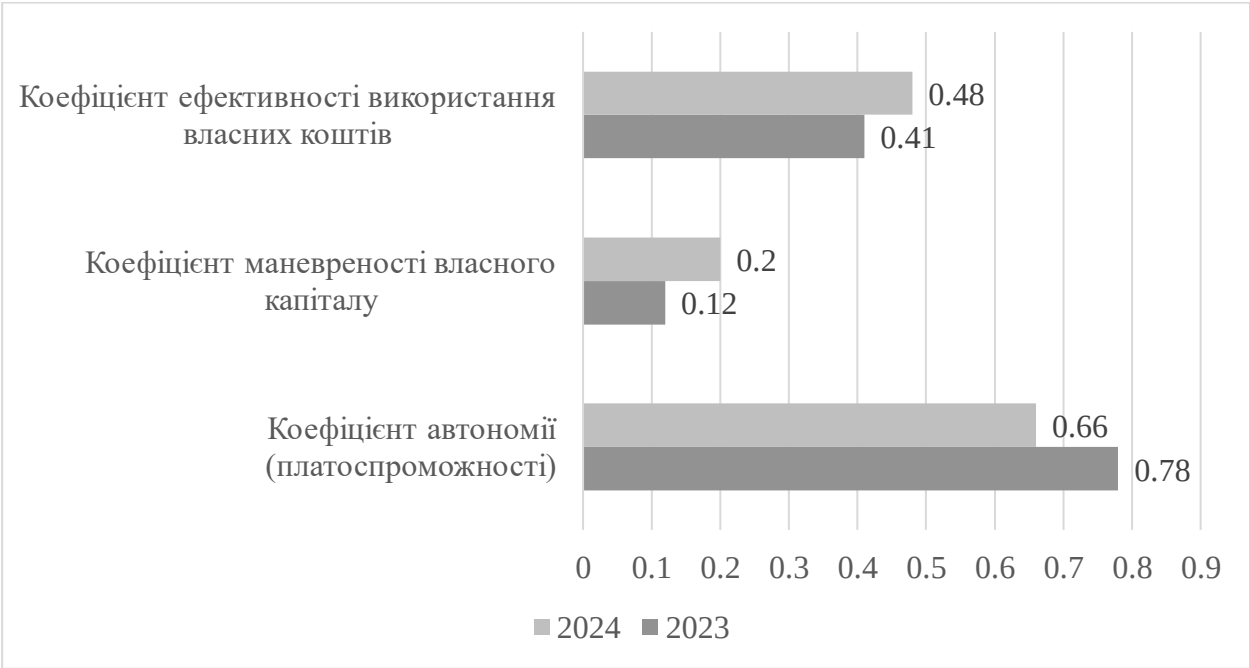


Рисунок 2.3 – Показники фінансової стабільності АК «Skyline Express Airline»

Результати табл. 2.3 вказують на те, що коефіцієнт автономії характеризує фінансову незалежність АК «Skyline Express Airline» від залучених коштів. Зниження показника з 0,78 до 0,66 вказує на зростання частки позикового капіталу в загальній структурі фінансування. Хоча коефіцієнт використання буде в межах нормативу, тенденція до зменшення прогресу про підвищену фінансову залежність може вплинути на стабільність компанії в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнти маневреності власного капіталу відображають здатність компанії використовувати власні витрати для оперативного фінансування поточної діяльності АК «Skyline Express Airline». Збільшення цього коефіцієнта з 0,23 до 0,29 результатів за покращення фінансової гнучкості авіакомпанії, що дозволяє ефективно керувати обіговими витратами. Підвищення показника в межах нормативного значення є позитивною тенденцією, що сприяє покращенню фінансової маневреності компанії.

Коефіцієнти ефективності використання власних коштів оцінює ефективність використання власних коштів для формування прибутку. Зростання з 0,41 до 0,48 вказує на підвищення ефективності використання власного капіталу, що є позитивним сигналом для акціонерів та інвесторів. Коефіцієнт залишається в межах нормативу, що не може про оптимальне використання фінансових ресурсів АК «Skyline Express Airline» для забезпечення її прибутковості.

Показники рентабельності АК «Skyline Express Airline» представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка рентабельності АК «Skyline Express Airline» за 2023-2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	Абс. відхилення. +/-
Коефіцієнт рентабельності активів(економічна рентабельність)	4,1	5,6	+1,5
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність)	3,9	4,7	+0,8
Коефіцієнт рентабельності діяльності	1,6	3,8	+2,2

На основі наведених даних табл. можна оцінити динаміку рентабельності активів, власного капіталу та діяльності підприємства у 2023 та 2024 роках.

Коефіцієнт рентабельності активів (економічна рентабельність) зріс з 4,1% у 2023 році до 5,6% у 2024 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання активів для отримання прибутку. Зростання може бути пов’язане з покращенням операційної діяльності, оптимізацією витрат або підвищенням доходів.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність) також демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 3,9% до 4,7%. Це означає, що підприємство більш ефективно використовує власний капітал для отримання прибутку, що може бути наслідком як зростання чистого прибутку, так і ефективного управління власними ресурсами.

Коефіцієнт рентабельності діяльності АК «Skyline Express Airline» значно підвищився – з 1,6% у 2023 році до 3,8% у 2024 році. Це свідчить про швидке зростання прибутковості операційної діяльності авіакомпанії. Суттєве збільшення показника може вказувати на стабільний та стрімкий ріст прибутковості основної діяльності.

Загалом АК «Skyline Express Airline» демонструє над позитивну динаміку рентабельності. Збільшення всіх трьох показників свідчить про покращення ефективності управління ресурсами та фінансової діяльності АК «Skyline Express Airline». Однак для подальшого розвитку варто звернути увагу на більш суттєве підвищення рентабельності діяльності, що може бути досягнуто через оптимізацію витрат, збільшення обсягів реалізації продукції чи послуг, а також підвищення маржинальності.

Діяльність авіакомпанії «Skyline Express Airline» за останні два роки демонструє позитивні фінансові тенденції та стабільне зростання. Чистий дохід від реалізації послуг зріс на 73%, що свідчить про значне розширення обсягів діяльності. Чистий прибуток збільшився на 130%, що є відображенням ефективної операційної діяльності та контролю за витратами. Зменшення власного капіталу на 5% може бути пов'язане з використанням фінансових ресурсів на розвиток та погашення зобов'язань. Водночас збільшення необоротних активів на 21% сприяє інвестуванню в довгострокові активи, що сприяє розвитку компанії.

Фінансові коефіцієнти свідчать про підвищення фінансової гнучкості компанії, зокрема коефіцієнти маневреності власного капіталу зріс на 0,06, що вказує на зростання ефективності використання власних коштів. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів також покращився, що приводить до зростання прибутковості компанії. Зниження коефіцієнта автономії (платоспроможності) на 0,12 вказує на зростання фінансової незалежності від позикових коштів, але він все залишиться в межах безпечного рівня.

Авіакомпанія ефективно управляє своїми активами і зобов'язаннями, що підтверджують високі показники ліквідності. Зростання кількості працівників

на 9,9% також забезпечує розширення діяльності та потребу в додатковому персоналі. Загалом, «Skyline Express Airline» демонструє стабільне стрімке зростання та здатність адаптуватися до змінених економічних умов, що сприяє її подальшому розвитку на авіаринку.

2.2 Аналіз рівня організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців авіакомпанії «Skyline Express Airline»

Досягнення організаційних та індивідуальних цілей управління професійною підготовкою флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» вимагає ефективного використання всіх ресурсів і, насамперед, високої професійної віддачі від кожного авіаційного фахівця. Природно, що співробітники авіакомпанії істотно різняться за своїми діловими та особистісними якостями, трудовою поведінкою, рівнем виконаних виробничих обов'язків, результатами діяльності.

Для того, щоб виявити та оцінити таку диференціацію з прийняттям наступних управлінських рішень, керівники повинні розробляти та застосовувати процедури визначення рівня професійної підготовки флайт-менеджерів авіакомпанії. Процес оцінювання є обов'язковим елементом системи контролю рівня професійної підготовки авіаційних фахівців авіакомпанії. Це неодмінна функція кожного керівника структурних підрозділів, а також працівників відділу персоналу.

Оцінювання флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline», як елемент визначення рівня професійної підготовки – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності професійних та особистих якостей авіаційного фахівця, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Проаналізуємо організаційну структуру АК «Skyline Express Airline», рис. 2.4 [50].

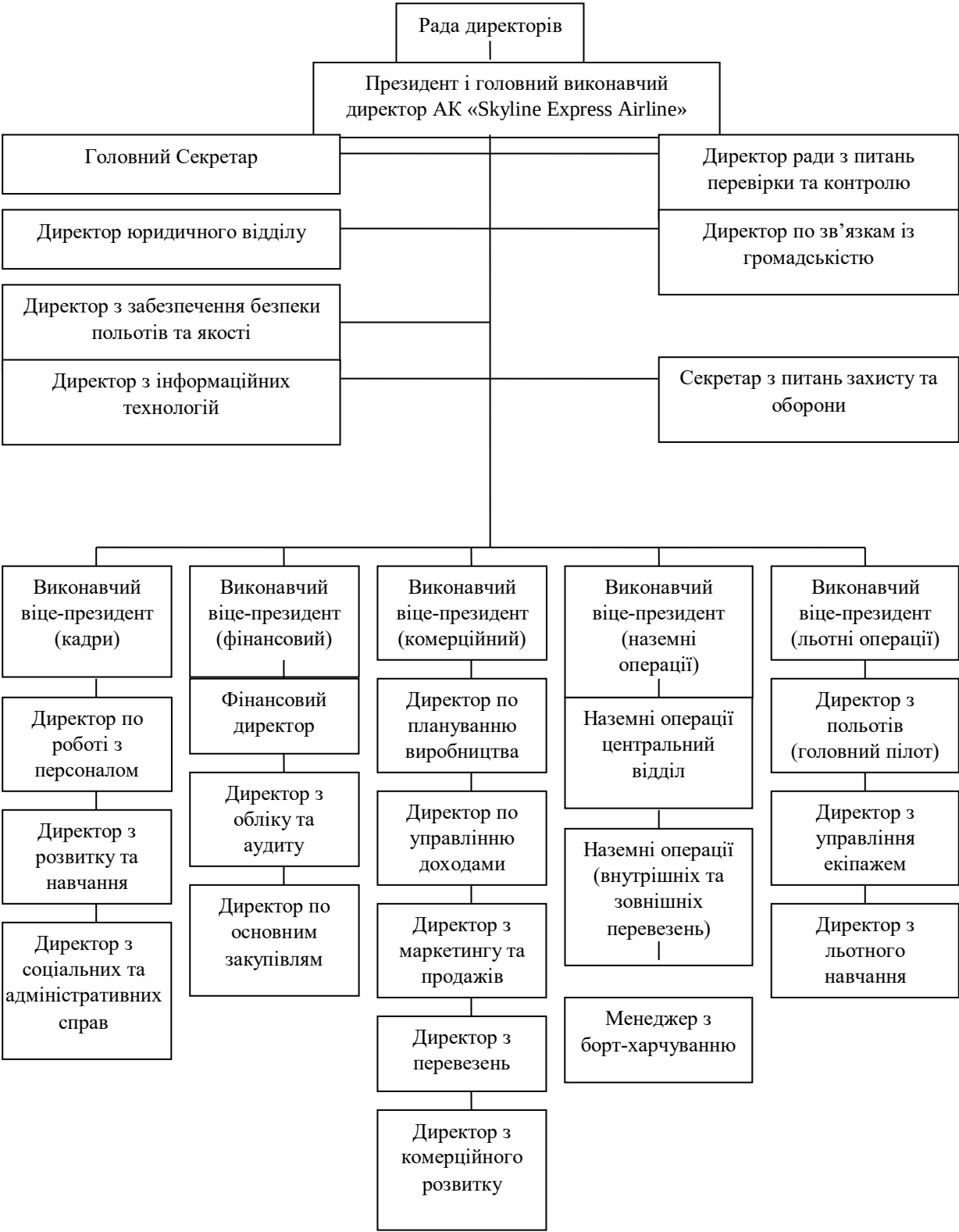


Рисунок 2.4 – Організаційна структура АК «Skyline Express Airline» [50]

Оскільки основна відповідальність за функціонування авіакомпанії покладена на адміністративний персонал, доцільно проводити оцінку якості його діяльності та впливу на результат, саме керівного складу структурних підрозділів та кадрової служби, як підрозділу, відповідального за працівників Авіакомпанії.

Система оцінки флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» є досить важливою та відповідальною справою. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуваним, керівники можуть розробити конкретні управлінські рішення та заходи, спрямовані на покращання як загальних, так і індивідуальних результатів роботи. Перш за все, необхідно визначити, хто саме повинен проводити оцінку авіаційних фахівців АК «Skyline Express Airline» та яка категорія працівників має бути оцінена.

Атестація флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» – це формалізована оцінка працівників цієї категорії, що проводиться періодично у визначеній формі розробленої процедури, відповідно до результатів якої прийматиметься рішення стосовно просування працівників по посадах, зарахування до резерву на певні посади, професійного навчання чи звільнення. У авіакомпанії атестація проводилась раз на рік, у листопаді. Проведення атестації здійснювалось у наступній послідовності, табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Етапи проведення атестації флайт-менеджерів у АК «Skyline Express Airline»

№	Етап	Зміст
1	Підготовка до проведення атестації	1. Підготовка Наказу про проведення атестації. 2. Затвердження складу атестаційної комісії: - Головного виконавчого директора; - Головного секретаря; - Директора з юридичних питань; - Виконавчого віце-президента по кадрам; - Керівників структурних підрозділів, персонал яких атестується. 3. Інформування персоналу про термін та процедуру атестації.

Продовження табл. 2.5

2	Розробка атестаційних листів	Підготовка документів, необхідних для атестації.
3	Проведення атестації	Атестація проводиться у 2 етапи: 1. Професійне (комп'ютерне) тестування, у ході якого перевіряється відповідність знань працівника кваліфікаційним вимогам. 2. Атестаційне інтерв'ю, у ході якого відбувається співбесіда працівника із атестаційною комісією.
4	Підведення підсумків атестації	Визначаються результати атестації: 1. Заповнюється атестаційний лист. 2. Приймається рішення щодо професійно-кваліфікаційного рівня працівників, направлення їх на стажування, навчання, підвищення та ін.

Згідно табл. 2.5 проведення оцінки флайт-менеджерів шляхом атестації у АК «Skyline Express Airline» мало формалізоване вираження та зводилось до визначення відповідності працівника займаній посаді згідно кваліфікації та посадовій інструкції. Ділові та особисті якості, досягнення та здобутки, рівень освіти визначався за характеристикою керівника структурного підрозділу та під час співбесіди із Атестаційною комісією.

Зазначений вид оцінки персоналу АК «Skyline Express Airline» мав суттєві прогалини, оскільки ніяким чином не враховував ряд важливих та необхідних якостей працівників:

- ділових та особистих;
- професійної підготовки та здібностей;
- особистого внеску працівника у досягненні мети роботи підрозділу та ін.

Питання, щодо оцінки особистих, професійних, ділових якостей флайт-менеджерів, особистого внеску у роботу авіакомпанії, впливу на результати діяльності керівництвом ніколи не підіймалось.

Отже, у проведенні оцінки персоналу АК «Skyline Express Airline» керівництво намагалось робити акцент на професійних знаннях, при цьому не звертало уваги на інші, важливі аспекти особистості та її діяльності у колективі авіакомпанії.

Зважаючи на виявлену проблему, проведемо оцінку персоналу за комплексною, інтегральною та всебічною методикою.

В якості комплексної методики, яка б забезпечувала своєчасний, об'єктивний і всебічний аналіз роботи Служби персоналу й вимірювала б ефективність діяльності працівників флайт-менеджерів авіакомпанії застосуємо збалансовану систему показників (Balanced ScoreCard - BSC). На її основі було визначено основні функції, за якими встановлено оцінюючі показники ефективності та експертами здійснено їх оцінку.

Пропонується така послідовність формування інтегрального показника, який би оцінював ефективність персоналу, наведено на рис 2.5.



Рисунок 2.5 – Етапи здійснення оціни рівня професійної підготовки флайт-менеджерів на основі визначених функцій BSC

В методиці використовується п'ятибальна шкала, яка зводиться до середнього значення шляхом визначення середньої арифметичної. У якості експертів виступили:

- Президент і головний виконавчий директор АК «Skyline Express Airline»
- Директор ради з питань перевірки та контролю;
- Директор з інформаційних технологій;
- Виконавчий віце-президент (кадри);
- Директор по роботі з персоналом;
- Директор з питань розвитку та навчання;
- Директор з соціальних та адміністративних справ;
- Виконавчий віце-президент (фінансовий);
- Виконавчий віце-президент (комерційний);
- Виконавчий віце-президент (наземні операції);
- Виконавчий віце-президент (льотні операції);
- Директор з комерційного розвитку.

Застосування методу переваг до визначених функцій дозволило обґрунтувати їх значущість в інтегрованому показнику оцінки ефективності організаційного забезпечення та управління рівнем професійної підготовки флайт-менеджерів кадровою службою.

Кожному з експертів було представлено обґрунтовані функції, показники, що визначені за функціями та запропоновано за 9-ти бальною шкалою провести ранжування. Узагальнені результати ранжування наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати ранжування функцій експертами

Експерти											
Функції (F)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1)	Реалізація політики управління персоналом	6	5	7	6	7	9	8	6	6	5

Продовження табл. 2.6

2)	Організація праці персоналу й мотивація	7	6	7	8	9	7	8	6	6	9
3)	Забезпеченість потреби в персоналі	7	7	7	6	6	8	6	8	6	8
4)	Управління складом співробітників	6	5	8	5	5	5	6	8	9	5
5)	Адаптація персоналу	6	5	6	4	5	4	4	5	6	7
6)	Розвиток персоналу	6	6	8	5	6	5	8	7	8	6
7)	Оцінка персоналу	5	6	6	9	8	5	4	7	7	5
8)	Навчання персоналу	6	4	8	5	4	6	9	8	7	6
9)	Розвиток корпоративної культури	4	4	6	5	5	7	6	5	5	4
Сума балів		53	48	63	53	55	56	59	60	60	55

Потім визначені вага та коефіцієнт вагомості кожної функції. При таких даних рангової оцінки показник ваги (w_{ik}) кожної і-ої складової, яка була ви значена k-им експертом, розраховується за формулою 2.1:

$$w_{ik} = \frac{M_{ik}}{\sum_{i=1}^n M_{ik}} \quad (2.1)$$

де: w_{ik} - показник ваги відповідної функції; M_{ik} - номер і-ої ваги функції, що був визначений k-им експертом; N – кількість функцій, що оцінюються в ході дослідження.

Коефіцієнт вагомості представляє собою середньозважене значення ваги за даними всієї вибірки експертів (N), що беруть участь у дослідженні. Розраховується коефіцієнт вагомості за формулою 2.2:

$$w_i = \frac{\sum_{i=1}^n w_{ik}}{N} \quad (2.2)$$

де w^i - коефіцієнт вагомості i -ої функції; w^{ik} - чисельна величина вагомості i -ої функції, яка була дана k – м експертом; N – кількість експертів, які брали участь у експертизі. Результати оцінки згруповано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати експертної оцінки респондентами функцій

Експерти/ Функції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X _{ср}
Реалізація політики управління проф. підготовкою	0,113	0,1042	0,1111	0,1132	0,1273	0,1607	0,1356	0,1	0,1	0,0909	0,116
Організація праці флайт- менеджерів	0,132	0,1250	0,1111	0,1509	0,1636	0,1250	0,1356	0,1	0,1	0,1636	0,131
Забезпеченість потреби в ФМ	0,132	0,1458	0,1111	0,1132	0,1091	0,1429	0,1017	0,1333	0,1	0,1455	0,123
Управління складом співробітників	0,113	0,1042	0,1270	0,0943	0,0909	0,0893	0,1017	0,1333	0,15	0,0909	0,109
Адаптація ФМ	0,113	0,1042	0,0952	0,0755	0,0909	0,0714	0,0678	0,0833	0,1	0,1273	0,093
Професійна підготовка ФМ	0,113	0,1250	0,1270	0,0943	0,1091	0,0893	0,1356	0,1167	0,1333	0,1091	0,115
Оцінка ФМ	0,094	0,1250	0,0952	0,1698	0,1455	0,0893	0,0678	0,1167	0,1167	0,0909	0,111
Навчання ФМ	0,113	0,0833	0,1270	0,0943	0,0727	0,1071	0,1525	0,1333	0,1167	0,1091	0,111
Розвиток корпоративної культури	0,07	0,083	0,0952	0,0943	0,0909	0,1250	0,1017	0,0833	0,0833	0,0727	0,091
Сума набраних балів	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Таким чином, згідно даних табл. 2.7 на основі використання методу переваг було розраховано коефіцієнти вагомості для кожної функції, за якими проведено оцінку ефективності системи оцінки елементів професійної підготовки флайт-менеджерів авіакомпанії.

Узагальнюючий вид інтегрованого показника ефективності системи оцінки та атестації флайт-менеджерів ($E_{заг}$) має такий вид, ф-ла 2.3 [54]:

$$E_{заг} = w_1 \times F_1 + w_2 \times F_2 + w_3 \times F_3 + w_4 \times F_4 + w_5 \times F_5 + w_6 \times F_6 + w_7 \times F_7 + w_8 \times F_{18} + w_9 \times F_9 \quad (2.3)$$

Виходячи з проведеної експертами оцінки, інтегральний (загальний) показник системи оцінки та атестації флайт-менеджерів становить:

$$E_{заг} = 0,116 \times 3,5 + 0,131 \times 1,8 + 0,123 \times 5 + 0,109 \times 3,5 + 0,093 \times 4 + 0,115 \times 3,25 + 0,111 \times 4 + 0,111 \times 3,5 + 0,091 \times 2,5 = 3,4441$$

Максимальне значення інтегрального показника становитиме:

$$E_{макс} = 0,116 \times 5 + 0,131 \times 5 + 0,123 \times 5 + 0,109 \times 5 + 0,093 \times 5 + 0,115 \times 5 + 0,111 \times 5 + 0,111 \times 5 + 0,091 \times 5 = 5$$

Відхилення розрахованого рівня ефективності системи оцінки та атестації флайт-менеджерів від максимального можливого складає 31,11%, що свідчить про наявність недоліків в системі оцінки авіаційних фахівців, що потребує розробки програми удосконалення за тими складовим, які мають найменше значення в порівнянні з максимальною оцінкою в 5 балів.

При адаптації збалансованої системи показників до завдань дослідження та оцінки флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» пропонується модифікувати традиційні групи в наступні: економічна складова, мотиваційна складова, ефективність процесів управління флайт-менеджерів та професійна підготовка/розвиток/навчання», рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Етапи розрахунку інтегральної оцінки флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» за складовими [54]

Результати розрахунку інтегрального показника оцінки рівня професійної підготовки флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» за період 2023-2024 рр. представимо у табл. 2.8, рис. 2.7.

Таблиця 2.8 – Розрахунок інтегрального показника оцінки флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» за 2023-2024 рр.

Показники оцінки персоналу за складовими	Період		Результат
	2023	2024	
Економічна складова	0,19	0,14	Потрібне суттєве корегування, інвестиції для удосконалення окремих процесів, додаткове вивчення показників інших груп дозволить визначити в яких саме, та призначити відповідальних.
Мотиваційна складова	0,85	0,75	Необхідно розробити заходи із підвищення мотивації персоналу АК, оскільки рівень складової є нижчим за нормативне значення.
За складовою професійної підготовки	0,95	0,77	Діяльність кадрової служби є незадовільною, оскільки значення нижче нормативного, є недосконалою політика управління професійною підготовкою флайт-менеджерів.
Навчання/розвиток/підвищення кваліфікації	0,93	0,65	У АК приділяється недостатньо уваги щодо професійного розвитку флайт-менеджерів, про що свідчить значення показника
Інтегральний показник	0,35	0,32	Знаходиться на критичному рівні, ситуація вимагає комплексної розробки заходів та значних коригуючих дій

Розрахунок інтегрального показника оцінки персоналу АК «Skyline Express Airline» за 2023-2024 рр. вказує на погіршення ситуації у 2024 році, він становить 0,32, на відміну від нормативного 0,5, що вимагає комплексної

розробки заходів та значних коригуючих дій у напрямку вдосконалення системи оцінювання та атестації персоналу АК.

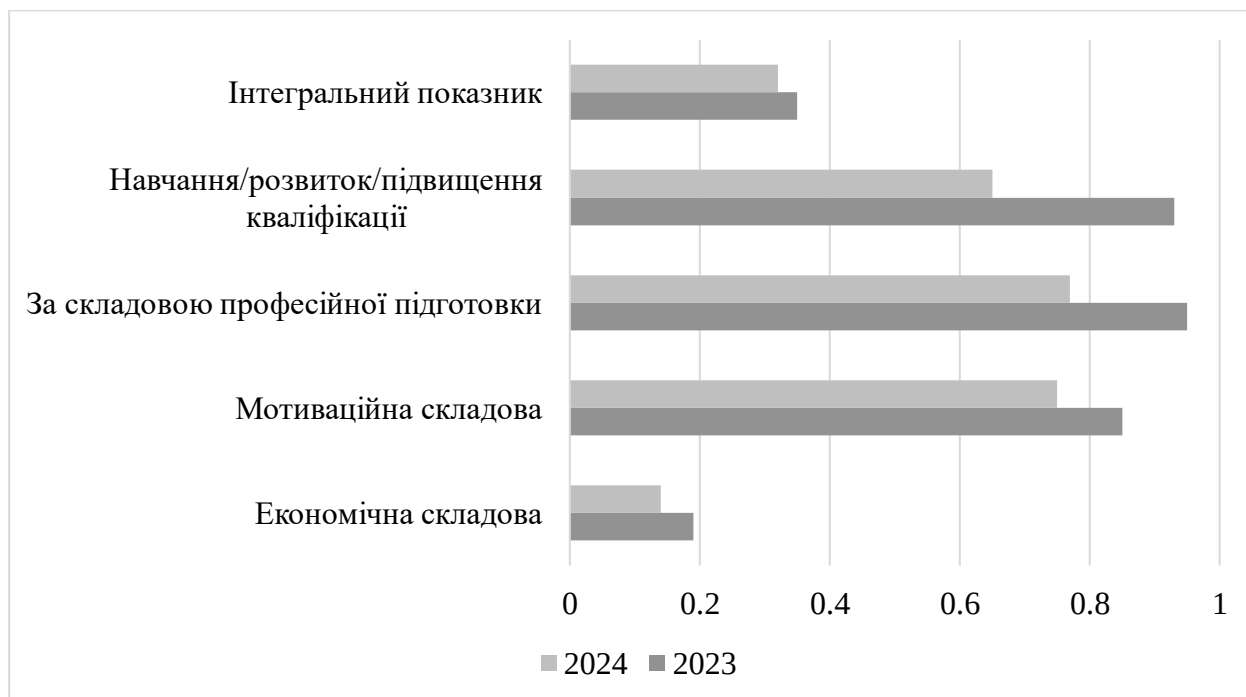


Рисунок 2.13 – Значення інтегрального показника оцінки рівня професійної підготовки флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline»

Оцінювання рівня професійної підготовки флай-менеджерів у АК «Skyline Express Airline» повинне бути інтегральним і враховувати:

- оцінку особистих якостей;
- оцінку рівня професійної підготовки та професійних показників праці;
- оцінку результатів праці;
- контрольну оцінку у вигляді атестації.

Для того щоб оцінювання було дієвим, а потреба в його проведенні була зрозумілою й мала мотиваційний характер, його потрібно проводити за основним змістом діяльності, який прямо пов'язаний з результатами праці і особистими якостями флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline».

Отже, оцінка рівня професійної підготовки флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» є дуже важливим елементом у авіакомпанії і має бути

максимально об'єктивною, що вимагає дотримання усіх вимог і застосування найновіших та найвищих критеріїв оцінки персоналу.

Також слід відмітити, щоб результати оцінки були достовірними і об'єктивними, треба використовувати саме той підбір показників і критеріїв, які найбільше відповідають поставленому завданню.

Висновки до розділу 2

1. Представлено організаційно-економічну характеристику авіакомпанії «Skyline Express Airline» – український авіаперевізник, що розпочав роботу в березні 2023 року, орієнтований на надання комфортних і якісних авіарейсів з Польщі та Балтійських країн до популярних курортних зон Європи, Туреччини та Єгипту. Авіакомпанія створена на базу колишньої Azur Air Ukraine. За результатами 2023-2024 рр. Флот авіакомпанії «Skyline Express Airline» складається з 7 літаків Boeing. Таким чином, виручка від реалізації зросла на 73% (на 108100100 грн.), що свідчить про значне розширення обсягів діяльності та підвищення попиту на послуги авіакомпанії. Чистий прибуток також суттєво збільшився – на 130% або 485231256 грн., що є суттєво позитивним показником ефективності операційної діяльності та оптимізації витрат. Коефіцієнт рентабельності діяльності АК «Skyline Express Airline» значно підвищився – з 1,6% у 2023 році до 3,8% у 2024 році. Це свідчить про швидке зростання прибутковості операційної діяльності авіакомпанії. Суттєве збільшення показника може вказувати на стабільний та стрімкий ріст прибутковості основної діяльності.

2. Досліджено, що відхилення розрахованого рівня ефективності рівня організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців авіакомпанії «Skyline Express Airline» від максимального можливого складає 31,11%, це свідчить про наявність недоліків в системі оцінки авіаційного персоналу, що потребує розробки програми вдосконалення

за тими складовим, які мають найменше значення в порівнянні з максимальною оцінкою в 5 балів. Інтегральний показник ефективності системи оцінки рівня професійної підготовки флайт-менеджерів знаходиться на критичному рівні 0,32 у 2024 році, ситуація вимагає комплексної розробки заходів та коригуючих дій в у діяльності. Оцінювання професійного рівня працівників, як кадрової служби, так і авіаційних фахівців АК «Skyline Express Airline» повинно бути інтегральним і враховувати: оцінку особистих якостей; оцінку рівня професійної підготовки та діяльності флайт-менеджерів; оцінку результатів праці; контрольну оцінку у вигляді атестації.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ ПІДГОТОВКОЮ АВІАЦІЙНИХ ФАХІВЦІВ АВІАКОМПАНІЇ «SKYLINE EXPRESS AIRLINE»

3.1 Програма підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців АК «Skyline Express Airline»

Найдоцільнішим та ефективним методом підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців – флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» є автоматизація процесу атестації, як методу визначення рівня підготовки, коригування професійної діяльності та відповідності критеріям й вимогам авіакомпанії. Використання інформаційних технологій в процесі оцінки професійного рівня авіаційних фахівців АК «Skyline Express Airline» надасть можливість впроваджувати найбільш сучасні і прогресивні управлінські концепції, головна риса яких – ефективне використання ресурсів й орієнтація на інтереси авіакомпанії.

До основних переваг використання інформаційних технологій в процесі оцінки персоналу та проведення його атестації віднесено:

- підвищення рівня професійної підготовки флайт-менеджерів авіакомпанії;
- залучення, утримання та мотивація кращих співробітників;
- розвиток професійних якостей;
- досягнення стратегічних завдань шляхом доведення їх розуміння до кожного авіаційного фахівця;

- навчання, розвиток та підвищення кваліфікації для флайт-менеджерів, зокрема і кадрового потенціалу авіакомпанії в цілому з урахуванням поточних цілей і завдань;
- здійснення стратегічного планування чисельності та формування бюджету на утримання та розвиток флайт-менеджерів;
- ведення обліку в напрямку управління авіаційного персоналу;
- прийняття правильних кадрових рішень на основі точного і всебічного аналізу одержуваної інформації;
- регулярний контроль динаміки професійного розвитку флайт-менеджерів авіакомпанії.

Отже, автоматизація процесу оцінки та атестації флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline», як інструмент підвищення рівня професійної підготовки, є актуальним напрямком, який дозволить оптимізувати процес управління авіаційними фахівцями авіакомпанії.

Програма підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» – це план впровадження програмного забезпечення, яке автоматизує процес атестації зазначених авіаційних фахівців, а також інтегрує структурні підрозділи із кадровою службою, керівництвом та фінансово-комерційними відділами.

Найоптимальнішою та найефективнішою на сучасному ринку програмою підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів є «HRMS» (Human Resource Management Systems) – програмне забезпечення для автоматизації основних функцій управління професійною підготовкою, веденням кадрового обліку, забезпечення інформаційних потреб, нарахування заробітної плати, тестування кандидатів і оцінки авіаційних фахівців, проведення контролю та атестації, в тому числі методом «360 градусів».

Програма орієнтована на середні і великі комерційні авіакомпанії, а також авіаційні підприємства галузі цивільної авіації. Програмне забезпечення

«HRMS», є доступним за вартістю, не потребує придбання ліцензії, може бути надане в оренду на умовах абонентської плати [64].

Програма «HRMS» адресована:

- службам персоналу;
- кадровим службам;
- відділам навчання і розвитку авіаційних фахівців;
- відділам моніторингу та оцінки авіаційного персоналу.

Які завдання АК «Skyline Express Airline» дозволить вирішити програмне забезпечення:

1. Єдина база HR-даних, доступна в будь-який час (єдина база даних для флайт-менеджерів, управління HR-процесами в авіакомпанії, різних форматів, покращення якості даних та їх надійності).

2. Оптимізація даних та прийняття виважених рішень (стандартизація HR-процесів, HR-аналітика, огляд 360 людського капіталу з числа авіаційних фахівців авіакомпанії).

3. Автоматизація роботи Служби управління персоналом;
4. Облік даних про кандидатів, флайт-менеджерів, методиках їх оцінки.
5. Розвиток кар'єри флайт-менеджерів: навчання, оцінка, планування;
6. Підбір авіаційних фахівців здатних влитися у корпоративну культуру;
7. Виявлення прихованих лідерів у колективі та вигорілих співробітників;
8. Впровадження сучасних технологій, рекрутингу та управління персоналом;

9. Заповнення кандидатами та флайт-менеджерами анкет і тестів:

- безпосередньо в програмі
- на сайті (через Інтернет).
- віддалено, за допомогою електронної пошти.

10. Автоматичний розрахунок результатів оцінки.

11. Підготовка та побудова детальних висновків за результатами оцінки, з використанням готових шаблонів, закладених в програмі.

12. Автоматизоване формування критерії для оцінки авіаційного персоналу.

13. Автоматизований процес проведення атестації, оцінка результатів та формування звітів.

14. Автоматичне формування атестаційного портфоліо на кожного авіаційного фахівця.

Програмний продукт «HRMS», перш за все, призначений для автоматизації роботи Служби управління персоналом АК «Skyline Express Airline». Веб-додаток «Оцінка персоналу» є комплексним рішенням для автоматизації бізнес-процесів оцінки флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» на основі моделі компетенцій, професійного і психологічного тестування, оцінки результатів праці по KPI. Це ефективний інструмент, який об'єднав в одній інформаційній базі найбільш популярні оціночні методики професійної підготовки флайт-менеджерів.

Методики, реалізовані в програмному забезпечення «HRMS», рис. 3.1 [64]:

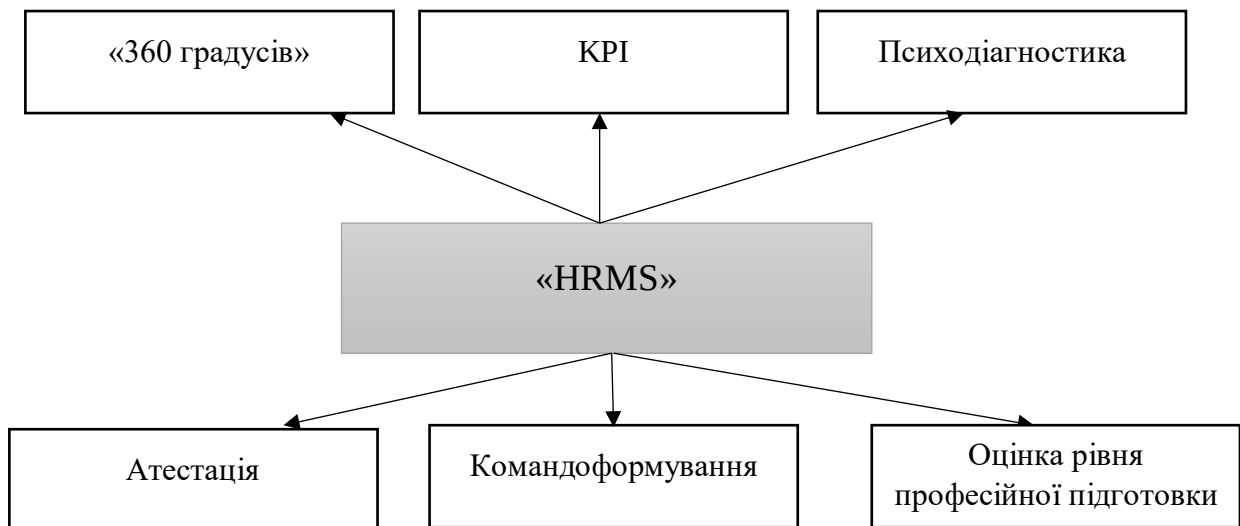


Рисунок 3.1 – Методики, реалізовані в програмі «HRMS» [64]

Методики, реалізовані в програмному забезпечення «HRMS»:

– оцінка (зворотний зв'язок) методом «360 градусів». У програму внесений готовий кластер з 54 компетенцій;

- психодіагностика: в програмі закладено 40 готових тестів для всебічної психологічної оцінки кандидатів і співробітників;
- конструктор тестів знань і навичок, що підтримує 8 різних типів відповідей;
- проектування управлінських і проектних команд по методикам Р. Белбін, Т.Ю. Базарова, Д. Кейрсі. Реалізований автоматичний розрахунок;
- оцінка співробітників по KPI з урахуванням ваг KPI і бажаних тенденцій (максимізація, мінімізація, стабілізація).

Програма підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» включає наступні етапи, рис. 3.2.

Аналізуючи рис. 3.2, бачимо, що впровадження «HRMS» відбувається у 8 послідовних етапів.

На першому етапі відбувається формування кадрової політики з врахуванням системи професійної підготовки флайт-менеджерів авіакомпанії. Вибір програмного забезпечення. Встановлюються реальні проблеми при роботі з персоналом авіакомпанії і визначаються, яких цілей та планованих результатів слід досягти після впровадження «HRMS» .

Другий етап передбачає підбір платформи, яка найбільш оптимально відповідатиме критеріям і бюджету проекту з урахуванням можливості адаптувати «HRMS» згідно з критеріями:

- простоти вивчення та освоєння;
- інтеграції зі встановленими системами підприємства іншої спрямованості;
- присутності можливості віддаленої роботи; оновлення програми;
- зручної підтримки ПЗ.

На третьому етапі необхідно провести вдосконалення організаційної структури авіакомпанії з визначенням відповідальних керівників за процес проведення професійної підготовки флайт-менеджерів.

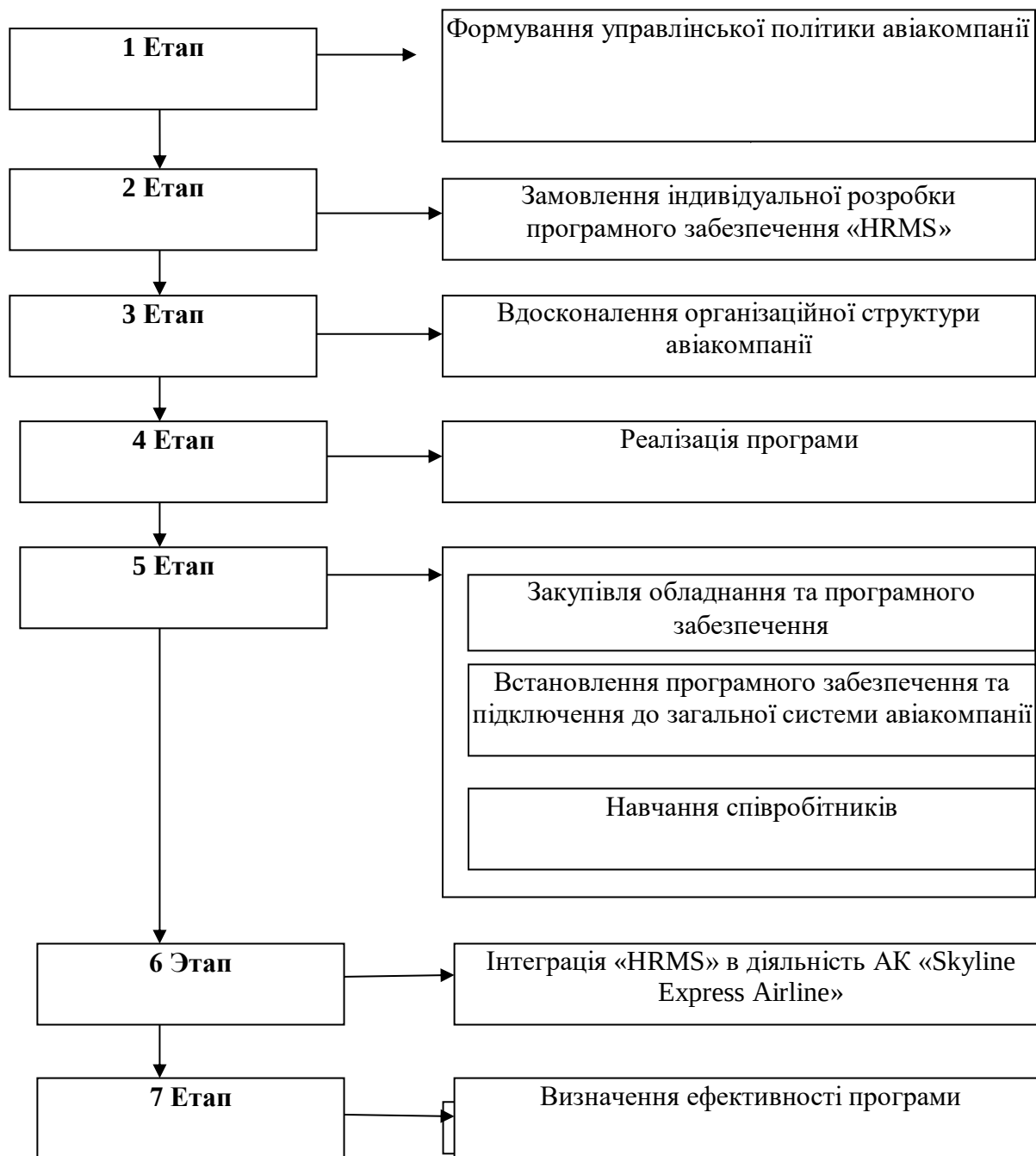


Рисунок 3.2 – Етапи впровадження «HRMS» у АК «Skyline Express Airline»

Четвертий етап – реалізація програми. На цьому етапі необхідно провести контроль термінів виконання та відповідності підсумку тим критеріям бізнес-процесів, які були регламентовані. До даного етапу відноситься: установка «HRMS»; налаштування обміну даними з іншими системами; транспортування бази даних про авіаційних фахівців в ПЗ з

програм MS Excel, MS Outlook, MS Access; налаштування інтерфейсу, а також пристосування до специфіки протікання бізнес-процесів у авіакомпанії; навчання працівників роботі з ПЗ.

П'ятий етап має на меті замовлення програмного забезпечення, його встановлення, налагодження й інтеграцію із загальною системою програмного забезпечення авіакомпанії.

Шостий етап передбачає запуск «HRMS». На даному етапі дуже важливо контролювати вміння правильного застосування системи на початковому етапі її роботи. Для цього, скоріше за все, доведеться залучити спеціаліста з ІТ, який допомагатиме вирішувати проблеми при роботі з новим програмним забезпеченням.

На останньому, сьомому етапі здійснюється оцінка ефективності програми впровадження «HRMS» у АК «Skyline Express Airline» для професійної підготовки флайт-менеджерів.

Отже, чітко структуровані етапи впровадження «HRMS» у АК «Skyline Express Airline» дозволять краще розуміти план дій та кількість часу, якого потребує реалізація кожного етапу.

Визначивши план дій по впровадженню «HRMS», слід з'ясувати ефект від її впровадження. Очікувані ефекти від впровадження умовно розділені на категорії: збільшення доходів та зменшення витрат. Дана кваліфікація досить наочна і показує основні категорії одержуваних ефектів. Однак вона не враховує такі ефекти, як зниження ризиків від некваліфікованих авіаційних фахівців, тому, для повноти класифікації будемо говорити і про ефекти зниження ризиків від впровадження «HRMS».

До прямих економічних ефектів відносять ефекти прямої дії, які впливають на прибутковість авіакомпанії в цілому.

У табл. 3.1 проаналізуємо зміни, які проводяться в рамках проекту з реалізації програми підвищення ефективності системи оцінки та атестації персоналу АК «Skyline Express Airline» стратегії, інтеграції керівників

структурних підрозділів авіакомпанії з авіаційними фахівцями, а також одержувані короткострокові та довгострокові економічні ефекти.

Таблиця 3.1 – Прямі економічні ефекти від впровадження «HRMS» у АК «Skyline Express Airline»

Зміни	Короткострокові ефекти після впровадження	Довгострокові ефекти після впровадження
Ефекти категорії підвищення доходів		
Взаємодія між підрозділами	Автоматизована взаємодія між підрозділами	Підвищення якості умов праці для прийняття рішення
Створення єдиної інформаційної бази даних	Підвищення якості та швидкості роботи з персоналом; поліпшення інформаційної підтримки процесів.	Підвищення професійного рівня керівництва та авіаційних фахівців.
Колективне прийняття рішень	Прийняття рішень з урахуванням думок авіаційного персоналу	Підвищення значущості авіаційних фахівців
Створення нової системи контролю та мотивації авіаційних фахівців	Підвищення продуктивності персоналу за рахунок автоматизованого контролю	Підвищення прибутку за рахунок кваліфікованого персоналу
Взаємодія підлеглого та керівника	Підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів	Підвищення професійного рівня авіаційних фахівців
Ефекти категорії зменшення витрат		
Автоматизація обробки атестаційної інформації	Підвищення продуктивності авіаційних фахівців	Підвищення прибутку за рахунок зниження витрат на непродуктивних авіаційних фахівців; підвищення прибутку за рахунок можливості збільшення якості професійної підготовки авіаційних фахівців та інформаційного обміну.

Представлена у табл. 3.1 інформація дозволяє визначити, що впроваджуючи «HRMS» тільки прямими економічними ефектами, отримується можливість усунення недоліків процесу професійної підготовки флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline», а також підвищується його ефективність.

Структура програми «HRMS» представлена на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Структура програми «HRMS»

До категорії непрямих економічних ефектів можна віднести загальнокорпоративні ефекти, які складно піддаються прямому розрахунку і важливі у першу чергу керівництву авіакомпанії.

Можливість швидкого отримання інформації керівництвом АК «Skyline Express Airline» та Віце-президентом по кадрам, необхідної для управління, в повному обсязі і з мінімальними зусиллями безпосередньо залежить від того, чи збирають цю інформацію вручну або ж отримують із спеціалізованих інформаційних систем.

Рішення даного завдання вимагає комплексного підходу до автоматизації роботи з флайт-менеджерами та контролю за його діяльністю:

- ведення обліку та зберігання кадрової інформації;
- інформаційна підтримка процесів роботи з флайт-менеджерами;
- на підставі результатів функціонування процесу та даних обліку формування аналітичних звітів про стан кадрового складу флайт-менеджерів та ефективності управління авіаційним персоналом;
- оцінка та атестація, як засіб контролю рівня професійної підготовки флайт-менеджерів та структурних підрозділів авіакомпанії.

Крім того, інформаційна система повинна забезпечувати ведення регламентованого обліку і звітності відповідно до вимог законодавства, тим самим оперуючи єдиною базою даних співробітників як для вирішення завдань кадрової служби та бухгалтерії, так і для завдань служби управління персоналом. «HRMS» має низку функцій для повсякденного управління авіаційними фахівцями та стратегічного планування – від управління розкладом роботи флайт-менеджерів до прогнозування потреб у нових кадрах.

Крім того, в цій програмі зазвичай є можливість обліку робочого часу та відвідуваності, за допомогою яких можна автоматично розраховувати години роботи, керувати відсутністю, планувати відпустки тощо. В модуль управління професійною діяльністю можна вбудувати аналітичні інструменти, це дасть можливість відстежувати продуктивність праці флайт-менеджерів та її зміну з часом – дуже корисна функція будь-якого бізнесу.

Приклад роботи модуля управління професійною діяльністю флайт-менеджерів у програмному забезпеченні «HRMS» представлено на рис. 3.4.

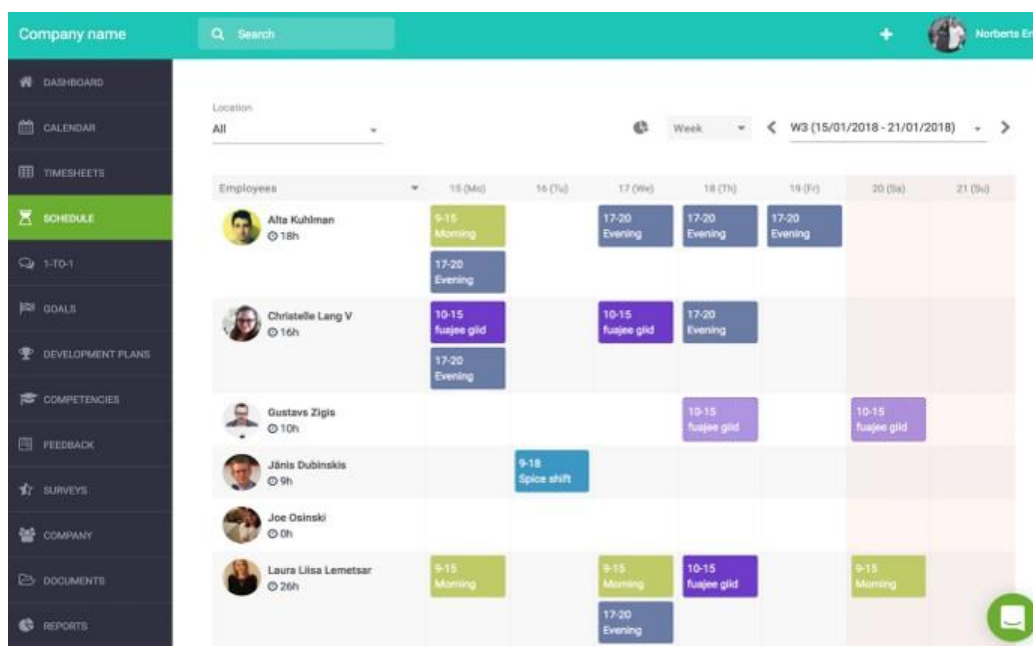


Рисунок 3.4 – Приклад роботи модуля управління професійною діяльністю флайт-менеджерів у програмному забезпеченні «HRMS»

Управління талантами. Це функціонал програмного забезпечення, який відповідає за відстеження флайт-менеджерів з потрібними навичками та талантами, їх розвиток та утримання в авіакомпанії, рис. 3.5.

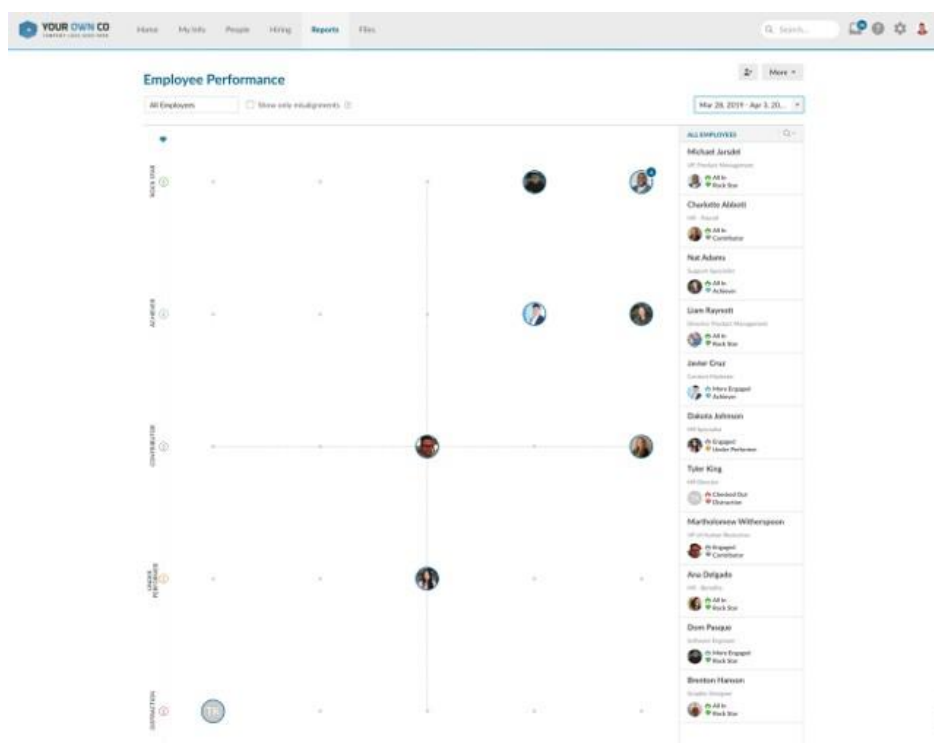


Рисунок 3.5 – Модель управління талантами у «HRMS»

Модуль «Управління навчанням та розвитком флайт-менеджерів» у «HRMS», відповідає за створення та адміністрування курсу, оцінку знань та сертифікацію навчання, а також допомогу з направленням на навчання або доставкою онлайнових навчальних матеріалів та курсів. LMS також зберігає інформацію про те, яке навчання флайт-менеджери пройшли, як змінився їхній професійний рівень, відповіді співробітників на пропозиції авіакомпанії про курси з професійної підготовки, рис. 3.6.

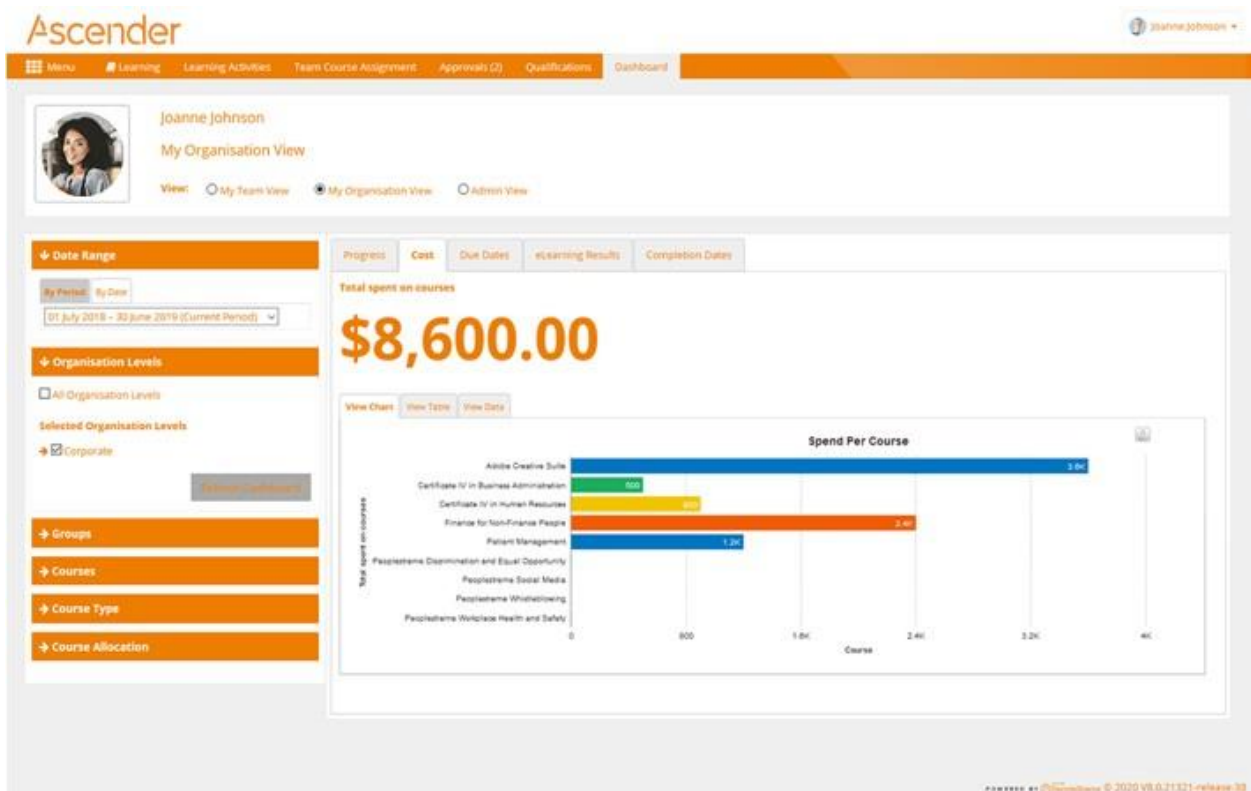


Рисунок 3.6 – Модуль «Управління навчанням та розвитком флайт-менеджерів» у «HRMS»

Модуль «Управління навчанням та розвитком флайт-менеджерів» у «HRMS», відповідає за створення та адміністрування курсу, оцінку знань та сертифікацію навчання, а також допомогу з направленням на навчання або доставкою онлайнових навчальних матеріалів та курсів.

Калькуляція витрат на впровадження програми підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» шляхом встановлення програмного забезпечення «HRMS» представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Калькуляція витрат на реалізацію програми впровадження програмного забезпечення «HRMS» у АК «Skyline Express Airline»

Стаття витрат	Напрямок впровадження	Кількість	Сума, грн./рік
Програмне забезпечення «HRMS»	Президент і головний виконавчий директор АК «Skyline Express Airline» Директор ради з питань перевірки та контролю Директор з інформаційних технологій Виконавчий віце-президент (кадри) Директор по роботі з персоналом Директор з питань розвитку та навчання Директор з соціальних та адміністративних справ Виконавчий віце-президент (фінансовий) Виконавчий віце-президент (комерційний) Виконавчий віце-президент (наземні операції) Виконавчий віце-президент (льотні операції) Директор з комерційного розвитку	Комплект на 12 користувачів	182000
Клієнтська ліцензія			22290
Комплексне впровадження та налаштування, тестування			5600
Курси для фахівця відділу інформаційних технологій			3800
Курсі для співробітників кадрової служби та керівного складу АК			25000
Сума витрат			238690

Посилаючись на результати розрахунку табл. 3.2, сума витрат на впровадження та забезпечення функціонування програмного забезпечення «HRMS» становить 238690 грн. Подальшим завданням є визначення економічного ефекту від впровадження програми вдосконалення системи оцінки та атестації персоналу у АК «Skyline Express Airline».

Реалізація програми здійснюватиметься за рахунок рефінансування власного прибутку із фонду розвитку авіакомпанії, створення якого відбулось у 2024 році, через рік початку діяльності, й має на меті вкладання частини чистого прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства після сплати податків, на розвиток та універсалізацію діяльності у відповідності до внутрішніх потреб та з метою відповідності зовнішнім загрозам.

3.2 Оцінка програми підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців АК «Skyline Express Airline»

З метою визначення економічної ефективності впровадження програми підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» шляхом встановлення програмного забезпечення «HRMS» співставимо відношення результату економічної діяльності (ефекту) від її впровадження та витрат.

Для економічної оцінки доцільності та ефективності програми буде використано проектний метод, який передбачає розрахунок інтегральних показників ефективності капіталовкладень.

Методом екстраполяції виходячи з виробничих потужностей, кількості рейсів у сутки, завантаження повітряних суден, спрогнозуємо кількість пасажирів авіакомпанії «Skyline Express Airline» у 2023-2024 роках (табл.3.3, рис. 3.7) [51].

Таблиця 3.3 – Обсяг пасажиропотоку авіакомпанії «Skyline Express Airline»,
2023-2024 рр.

Рік	Середня кількість рейсів на рік	Пасажиропотік, осіб/рік
2023	215	9230
2024	518	14625

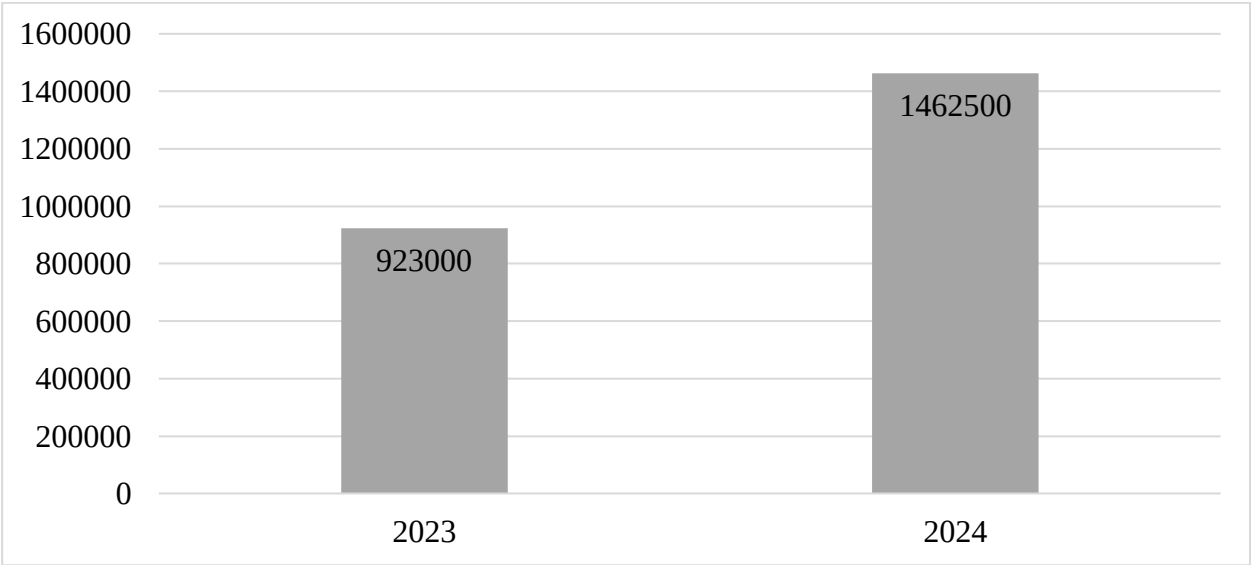


Рисунок 3.7 – Середній пасажиропотік АК «Sky Up» на період 2023-2024 рр.

Визначивши середню кількість пасажирів за одні сутки польотів отримуємо можливість визначити рівень виручки від діяльності АК «Sky Up» на період 2023-2024 рр., табл. 3.4, рис. 3.8.

Таблиця 3.4 - Рівень виручки від діяльності АК «Sky Up» на період 2023-2024 рр.

Рік	Пасажиропотік (N), осіб/рік	Середня вартість квитка (P), грн.	Виручка від регулярних рейсів, грн.
2023	9230	2000	16460000
2024	14625	2300	26737500

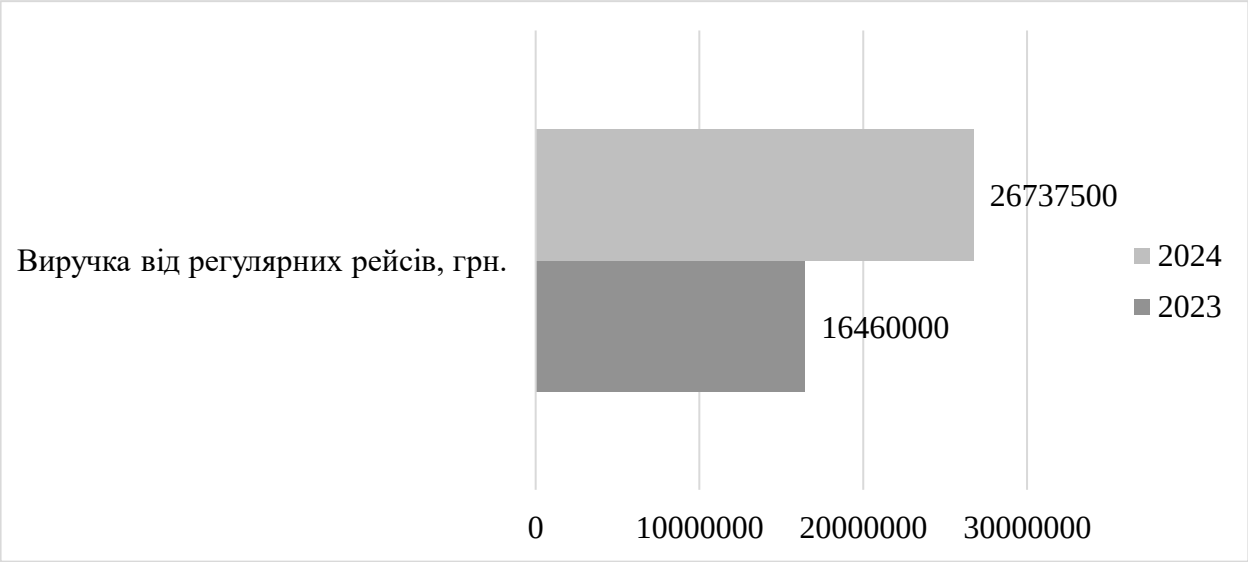


Рисунок 3.8 – Середній обсяг виручки від діяльності АК «Sky Up» на період 2023-2024 рр.

Для оцінки доцільності впровадження програми використовується проектний метод, який передбачає розрахунок основних інтегральних показників ефективності інвестицій:

Для подальшої оцінки доцільності впровадження програми було складено зведений звіт про рух грошових коштів (табл. 3.5).

Таблица 3.5 – Зведений звіт про рух грошових коштів (грн.)

Періоди часу, роки	0	2025	2026	2027
Кеш-баланс на початок періоду	0	(-238690)	(-88690)	3 711 310
Обсяг виручки, $P \times N$, грн.		10650000	16460000	26737500
Постійні витрати, FC , грн.		4800000	4800000	4800000
Змінні витрати, $V \times N$, грн.		5700000	6860000	12890000
Кеш-фло від реалізації:		150000	3 800 000	10 358 810
Кеш-баланс на кінець періоду	(-238690)	(-88690)	+3 711 310	10 358 810

Дані таблиці 3.5 свідчать, що програма підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» шляхом встановлення програмного

забезпечення «HRMS» повністю окупається вже на другому році. Оцінимо економічну ефективність від впровадження інвестиційної програми.

Економічна ефективність програми – відношення результату економічної діяльності (ефекту) до витрат, що забезпечили його отримання. У проектному аналізі при оцінці ефективності впровадження програми порівняння поточних та майбутніх витрат та вигід здійснюється шляхом приведення (дисконтування) їх реальної грошової вартості до початкового періоду (періоду прийняття рішення базового періоду).

Для оцінки доцільності впровадження програми використовується проектний метод, який передбачає розрахунок основних інтегральних показників ефективності інвестицій [51]:

1. Період окупності програми (Payback Period – PBP).
2. Чистий приведений дохід (Net Present Value – NPV).
3. Індекс прибутковості (Profitability Index – PI).
4. Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return – IRR).

Розглянемо методику розрахунку інтегральних показників економічної ефективності розробленої програми.

1. Період окупності програми (Payback Period – PBP) – час, за який сума надходжень від реалізації програми покриє суму витрат – первинних інвестицій (3.1):

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

де: Π (Initial Investment) – первинні інвестиції;

$DACI$ (Discounted Annual Cash Inflows) – щорічні грошові надходження з урахуванням дисконтування.

Щорічні грошові надходження з урахуванням дисконтування $DACI$ (приведені) визначаються за формулою (3.2):

$$DACI_t = CF_t / (1 + k)^t, \quad (3.2)$$

де: CF_t (Cash Flow) – грошові надходження в період часу t (рік);

t – кількість періодів надходжень (років);

k – дисконтна ставка, що виражається десятковим дробом.

Маємо три роки реалізації програми, яка характеризується такими щорічними надходженнями CF.

Прогнозно, приймаємо три роки реалізації програми, яка характеризується такими щорічними надходженнями:

$$CF_{2025} = 150000 \text{ грн.};$$

$$CF_{2026} = 3\,800\,000 \text{ грн.};$$

$$CF_{2027} = 10\,358\,810 \text{ грн.};$$

Дисконтна ставка $k = 0,15$. Тоді відповідні приведені грошові надходження з урахуванням дисконту складають:

$$DACI_{2025} = 150000 / (1 + 0,15)^1 = 130435 \text{ грн.};$$

$$DACI_{2026} = 3\,800\,000 / (1 + 0,15)^2 = 2878787 \text{ грн.};$$

$$DACI_{2027} = 10\,358\,810 / (1 + 0,15)^3 = 6815006 \text{ грн.}$$

Розрахунок періоду окупності зручно виконувати за допомогою таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок періоду окупності програми

Періоди часу, роки	0	1	2
Грошові надходження (з дисконт), грн.		130435	2878787
Первинні інвестиції, грн.	-238690	-238690	-238690
Покриття суми витрат (інвестицій), грн.	-238690	+108255	+88690 =(238690)
Строк окупності, роки		1+	0,03

Перший рік: грошові надходження від реалізації програми (130435 грн.) менші від первинних інвестицій (-238690 грн.), останні протягом року не покриваються, а їх залишок складає:

$$-238690 + 150000 = -88690 \text{ грн.}$$

Другий рік: грошові надходження від реалізації програми 2878787 (грн.)

перевищують залишок непокритих первинних інвестицій після першого року (-88690 грн.):

$$- 88690 + 2878787 = 2\,790\,097 \text{ (року).}$$

інвестиції покриваються протягом другого року в термін, який визначається часткою від ділення відповідного залишку та грошових надходжень:

$$88690 / 2878787 = 0,03 \text{ (року).}$$

Таким чином, РВР = 1 (перший рік) + 0,03 (другий рік) = 1,03 роки.

Чим менший термін окупності програми, тим вона більш ефективна.

2. Чистий приведений дохід (Net Present Value – NPV) являє собою оцінку сьогоденної вартості потоку майбутнього доходу, різницю приведених надходжень та витрат (3.3):

$$NPV = \sum (CF_t / (1 + k)^t) - Invest, \quad (3.3)$$

де: CF_t – грошові надходження в період часу t ;

$Invest$ – сума інвестицій;

k – дисконтна ставка.

$NPV = (130435 + 2878787) - 238690 = 2\,770\,532$ (грн.) – програма є ефективною, так як позитивний NPV.

3. Індекс прибутковості (Profitability Index – PI) є часткою від ділення суми приведених надходжень на приведену вартість витрат (3.4):

$$PI = \sum (CF_t / (1 + k)^t) / Invest, \quad (3.4)$$

де CF_t – грошові надходження в період часу t ; $Invest$ – сума інвестицій;

k – дисконтна ставка.

$PI = (130435 + 2878787) / 238690 = 4,3$ - програма є економічно ефективною, так як $PI \geq 1$.

4. Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return – IRR)

розраховується шляхом визначення ставки дисконту, за якої приведена вартість суми майбутніх надходжень дорівнює приведеній вартості витрат (3.5):

$$\Sigma(CF_t / (1 + IRR)^t) = Invest, \quad (3.5)$$

де: CF_t – грошові надходження в період часу t ;

$Invest$ – сума інвестицій.

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності зручно проводити в табличній формі (табл. 3.7). Де обсяг надходжень і витрат без урахування дисконтування розраховується за допомогою таблиці 3.13.

Таблиця 3.7 – Розрахунок внутрішньої норми рентабельності

Надходження, витрати	Інвестиції	Надходження		NPV
Періоди часу, роки	0	2025	2026	
Обсяг надходжень і витрат без урахування дисконтування, грн.	-238690	150000	3800000	3711310 (позитивний)
$F_1 = 1 / (1 + IRR_1)^t$, $IRR_1 = 15\%$	1,0	0,67	0,44	2770532 (позитивний)
Приведені надходження і витрати ($DACI_t$), грн., ($IRR_1 = 15\%$)	-238690	100000	1688889	

Маємо два роки реалізації програми, яка характеризується такими показниками.

IRR можна знайти двома способами:

1. Аналітичним, виходячи з пропорції між будь-якими двома ставками дисконтування та відповідними чистими приведеними доходами (в даному випадку $IRR_1 = 15\%$, $IRR_2 = 45\%$ та $NPV_1 = 2770532$ грн., $NPV_2 = 1067900$ грн.), формула 3.6:

$$(IRR_2 - IRR_1) / (NPV_1 - NPV_2) = (IRR - IRR_1) / (NPV_1 - NPV), \quad (3.6)$$

Звідки, за умови, що $NPV = 0$, маємо:

$$IRR = (IRR_2 - IRR_1) * (NPV_1 - NPV) / (NPV_1 - NPV_2) + IRR_1 = (45 - 15) * \\ * (2770532 - 0) / (2770532 - 1067900) + 15 = 34 \%$$

2. Графічним методом, як точку перетину прямої лінії, що з'єднує дві точки з координатами $(IRR_1; NPV_1)$ та $(IRR_2; NPV_2)$ з віссю X (IRR) (рис. 3.9).

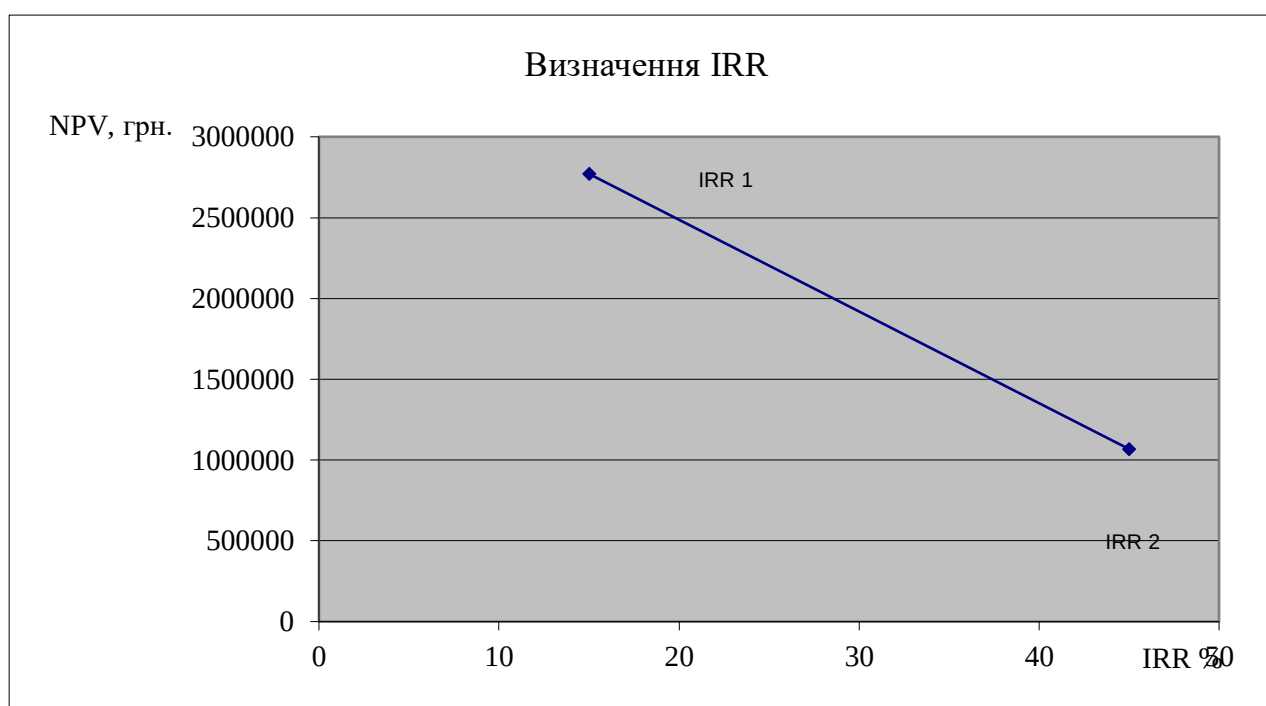


Рисунок 3.9 – Визначення внутрішньої норми рентабельності (IRR)

З рисунку 3.9 видно, що значення внутрішньої норми рентабельності складає близько 34%. Так як IRR більше за стандартний рівень бажаної рентабельності ($K=15\%$), програму можна вважати прийнятною для інвестування.

Аналіз беззбитковості реалізації проекту.

Крім розрахунку інтегральних показників ефективності інвестицій, для оцінки економічної ефективності програми використовується аналіз її

беззбитковості. Метою аналізу беззбитковості є визначення точки беззбитковості (*break-even point* – BEP), в якій надходження від продажів продукції дорівнюють витратам на її виробництво, тобто, підприємство не має ні прибутку, ні збитку.

Визначення точки беззбитковості алгебраїчним шляхом здійснюється наступним чином (3.7):

$$NI = P \cdot N - V \cdot N - FC, \quad (3.7)$$

де NI (NetIncome) – чистий дохід підприємства (після сплати податкових платежів) за період часу (за рік);

P (Price) – ціна одиниці продукції;

N (Number) – обсяг виробництва за період часу;

V (Variable) – величина змінних витрат на одиницю продукції;

FC (FixedCost) – постійні витрати за період часу (за рік).

Точка беззбитковості відповідає умові $NI = 0$, звідки (3.8):

$$BEP_{од.} = FC / (P - V) \quad (3.8)$$

В даному випадку $BEP_{од.} = 4800000 / (1500 - 802) = 6876$ осіб/пасажирів

Точка беззбитковості досягається при перевезенні 6876 осіб, які придбають квиток за мінімальною вартістю у 1500 грн. В грошовому вираженні точка беззбитковості визначається добутком відповідного обсягу продажів в одиницях продукції на її ціну.

В даному випадку маємо: $BEP_{гр.} = 6876 \cdot 1500 = 10514000$ грн.

Графічне визначення та представлення точки беззбитковості наводиться на рисунку 3.10.

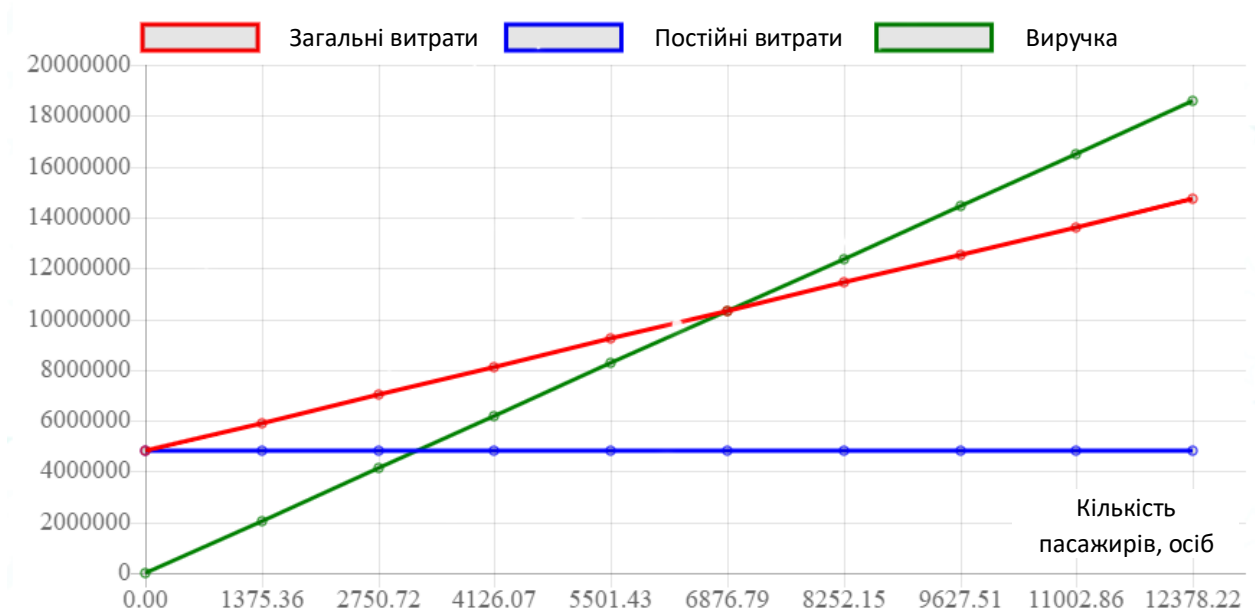


Рисунок 3.10 – Визначення точки безбитковості програми

Грошова точка безбитковості становить 10514000 грн., що дозволить покрити загальну суму витрат 10500000 грн. (FC 4800000 + AC 5700000).

На рисунку 3.10, точка безбитковості за якої авіакомпанія не має ні прибутку, стан безбитковості досягається при перевезенні 6876 осіб, які придбають квиток за мінімальною вартістю у 1500 грн., що надасть можливість покрити постійні витрати у розмірі грн.

Оцінка ризиків програми включає визначення переліку основних ризиків, заходів щодо їх попередження та дій у випадку їх настання. Якісна оцінка ризиків програми включає визначення переліку основних ризиків, заходів щодо їх попередження та дій у випадку їх настання.

Аналіз ризиків програми підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» шляхом встановлення програмного забезпечення «HRMS» наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Оцінка ризиків програми підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline»

Ризики	Напрямки загрози	Заходи щодо запобігання
1	2	3
Технічна група ризиків		
Збої в роботі комп'ютерної системи	Зниження рівня якості.	При формуванні технологічної лінійки використовуються стандартизовані елементи, що дозволяють провести їх швидку заміну.
Організаційні ризики		
Ризик невідповідності цілей оцінки основним цілям організації.	Невідповідність рівня персоналу цілям авіакомпанії	Чітке співставлення цілей оцінки персоналу до відповідності стратегії діяльності.
Ризик недостатньої компетентності фахівця з проведення оцінки персоналу.	Невідповідність результатів оцінювання та атестації персоналу.	Підбір фахівця з проведення оцінки персоналу відповідного рівня.
Невідповідність змісту оцінки практичній діяльності персоналу.	Шаблонні питання, які не дають відповідних результатів	Залучення безпосередніх керівників підрозділів до процесу формулювання питань оцінки та атестації.
Сприйняття несправедливості оцінки і образу.	Зниження рівня вмотивованості персоналу	Роз'яснювальна робота керівництва з метою тлумачення мети оцінки та атестації, розробка системи заохочення для працівників, що мають позитивні результати та показники професійного розвитку та діяльності.

З метою прогнозування прибутковості авіакомпанії на наступні три роки до впровадження програми проведемо кореляційно-регресивний аналіз через оцінку лінії регресії.

Для визначення коефіцієнтів регресії b_0 і b_1 дані обчислень заносимо в

табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Методика обчислення коефіцієнтів регресії

x, t	$y, K \cdot 10^3$	x^2	y^2	xy	$x+y$	$(x+y)^2$
1	11057	1	122257249	11057	11058	1222572490
2	19098	4	364733604	38196	19100	1458934420
3	14960	9	223801600	29920	14963	895206400
Σ 6	44215	14	181079245	79173	45121	3576713310

Виконаємо перевірку за формулою (3.9):

$$\Sigma(x+y)^2 = \Sigma x^2 + 2\Sigma xy + \Sigma y^2. \quad (3.9)$$

$$3576713310 = 14 + 2 \cdot 79173 + 181079245$$

Таким чином, табличні розрахунки зроблені вірно.

Обчислимо коефіцієнти регресії за формулами (3.10)-(3.11):

$$b_0 = (\Sigma y \Sigma x^2 - \Sigma xy \Sigma x) / (n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2); \quad (3.10)$$

$$b_1 = (n \Sigma xy - \Sigma x \Sigma y) / (n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2), \quad (3.11)$$

де n – кількість місяців.

$$b_0 = (44215 \cdot 14 - 79173 \cdot 6) / (3 \cdot 14 - 6^2) = 143972 / 6 = 2399;$$

$$b_1 = (3 \cdot 79173 - 6 \cdot 44215) / (3 \cdot 14 - 6^2) = 27771 / 6 = 14,28.$$

4. Рівняння регресії, що визначає апроксимуючу лінійну функцію для даних задачі, визначається як $y = 2399 + 14,28x$.

5. Використовуючи дані табл. 3.10, обчислимо коефіцієнт кореляції $-1 \leq r \leq 1$ за формулою (3.9):

$$r = \frac{\Sigma xy - (1/n)(\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{[\Sigma x^2 - (1/n)(\Sigma x)^2][\Sigma y^2 - (1/n)(\Sigma y)^2]}}. \quad (3.12)$$

$$r = \frac{79173 - (1-3) \cdot 6 \cdot 44215}{\sqrt{14 - \left(\frac{1}{3}\right) \cdot 6^2} \cdot \sqrt{181079245 - (1-3) \cdot 40215^2}} = \frac{51115}{\sqrt{2 \cdot 4289845}} = \frac{51115}{178961} = 0,98$$

Значення коефіцієнта кореляції свідчить про те, що змінні x та y мають прямий (так як значення r додатне) сильний (так як значення r ближче до 1, чим

до -1) зв'язок. Тобто, з часом прибуток збільшується.

На основі отриманого рівняння регресії $y = 2399 + 14,28x$ в табл. 3.11 оцінимо прибуток АК «Skyline Express Airline» за 2019-2024 роки і за цими даними побудуємо лінію регресії (рис. 3.7).

Таблиця 3.11 – Розрахунок потенційної кількості клієнтів

x , роки.	$y = 2399 + 14,28x$
2023	19098
2024	14960
2025	12162
2026	16890
2027	20581

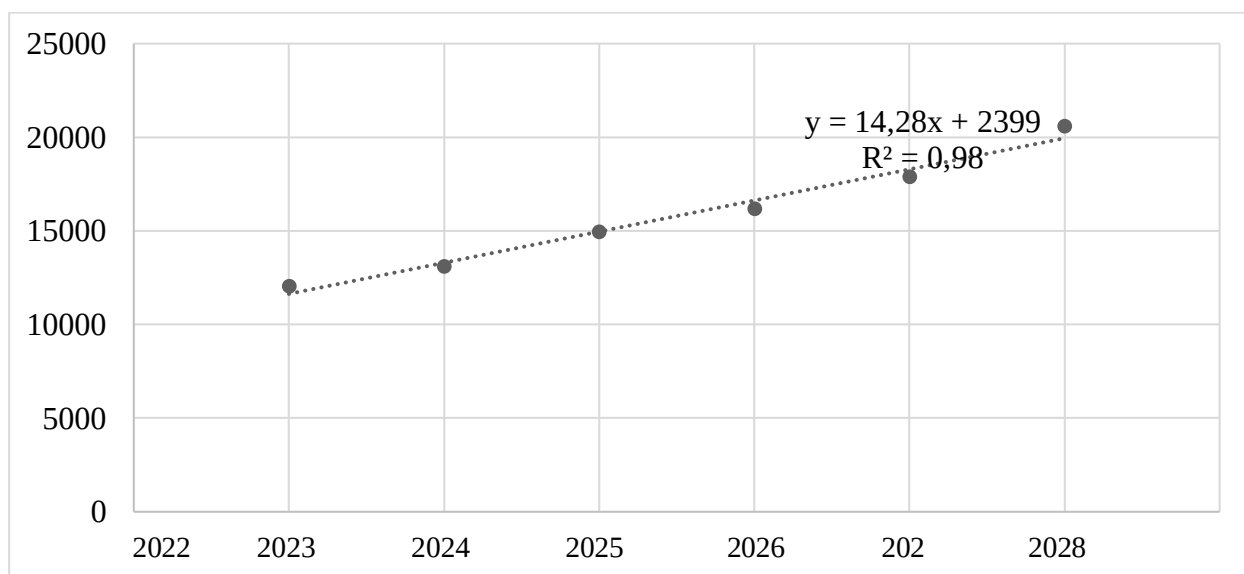


Рисунок 3.7 – Лінія регресії

Значення коефіцієнта кореляції показує, що змінні x та y мають прямий (так як значення r додатне) сильний (так як значення r ближче до 1, чим до -1) зв'язок.

Визначення планового прибутку авіакомпанії «Sky Up» на наступні три роки з урахуванням ефекту впровадження програми.

Прогнозні значення величини прибутку знайдені з використанням методу екстраполяції трендів занесемо до табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Економічний ефект від програми підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline»

<i>Рік</i>	<i>Прогнозне значення величини прибутку до впровадження програми, грн.</i>	<i>Прогнозне значення величини прибутку після впровадження програми, тис. грн.</i>	<i>Ефект від підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» тис. грн.</i>
2025	12162	15891	3729
2026	16890	21098	4208
2027	20581	24322	3741

Таким чином, розрахунки табл. 3.12 свідчать про те, що впровадження програми підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» матиме позитивний економічний ефект. У 2025 р. авіаційна компанія «Sky Up» отримає економічний ефект в розмірі 3729 тис. грн., у 2026 р. розмір прибутку суттєво збільшиться та принесе економічний ефект у сумі 4208 тис. грн, 2027 рік забезпечить приріст прибутку на 3741 тис. грн. за рахунок програми.

Висновки до розділу 3

1. Визначено, найдоцільнішим та ефективним методом підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців – флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» є автоматизація процесу атестації, як методу визначення рівня підготовки, коригування професійної діяльності та відповідності критеріям й вимогам авіакомпанії. Використання інформаційних технологій в процесі оцінки професійного рівня авіаційних фахівців АК «Skyline Express Airline» надасть можливість впроваджувати найбільш сучасні і прогресивні управлінські концепції, головна риса яких – ефективне використання ресурсів й орієнтація на інтереси авіакомпанії. Програма підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» – це план впровадження програмного забезпечення, яке автоматизує процес атестації зазначених авіаційних фахівців, а також інтегрує структурні підрозділи із кадровою службою, керівництвом та фінансово-комерційними відділами. Сформульовано 7 етапів впровадження програми вдосконалення системи оцінки та атестації персоналу АК «Skyline Express Airline». Калькуляція витрат дозволила визначити суму витрат на впровадження та забезпечення функціонування програмного забезпечення становить 238690 грн.

2. Проведено оцінку програми підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців АК «Skyline Express Airline» дозволила спрогнозувати, використовуючи метод екстраполяції, що кількість пасажирів авіакомпанії «Skyline Express Airline» у 2023-2024 роках стабільно зростатиме від 7100 до 14625 осіб, оскільки попит стрімко зростає що розширює маршрути діяльності. Збільшення обсягів перевезень забезпечить авіакомпанії зростання виручки з 10650000 грн. у 2024 році до 26737500 грн. у 2025 році. Щорічні надходження CF становлять $CF_{2025} = 150000$; $CF_{2026} = 3\,800\,000$ грн.; $CF_{2027} = 10\,358\,810$ грн. Термін окупності

програми РВР 1,03 роки, що дозволяє розглядати її, як ефективну. Чистий приведений дохід NPV дорівнює 2 770 532 (грн.) – програма є ефективна, оскільки позитивний NPV. Індекс прибутковості $PI = 4,3$ – програма є економічно ефективною, так як $PI \geq 1$. Значення внутрішньої норми рентабельності складає близько 34%, так як IRR більше за стандартний рівень бажаної рентабельності ($K=15\%$), програму можна вважати прийнятною для інвестування. Грошова точка беззбитковості становить 10514000 грн., що дозволить покрити загальну суму витрат 10500000 грн. ($FC\ 4800000 + AC\ 5700000$), при перевезенні 6876 пасажирів, які придбають квиток вартістю 1500 грн. Впровадження програми підвищення ефективності професійної підготовки авіаційних фахівців авіакомпанії «Sky Up» матиме позитивний економічний ефект. У 2025 р. авіаційна компанія «Sky Up» отримає економічний ефект в розмірі 3729 тис. грн., у 2026 р. розмір чистого прибутку суттєво збільшиться та принесе економічний ефект у сумі 4208 тис. грн, 2027 рік забезпечить приріст прибутку на 3741 тис. грн. за рахунок програми.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Конкретизовано, авіаційний фахівець – фізична особа, яка пройшла спеціальну професійну підготовку і є власником чинного свідоцтва. У діяльності суб'єктів цивільної авіації визначено категорію фахівців, діяльність яких не потребує проходження сертифікації, але вони є безпосередніми учасниками процесу організації та управління діяльністю авіаційних компаній – авіаційні менеджери (флайт-менеджери). Флайт-менеджер – фахівець, відповідальний за організацію та управління пасажирськими та вантажними чартерними перевезеннями, він здійснює супровід повітряного судна протягом усього польоту й займається вирішення організаційних проблем, пов'язаних з цим процесом. Такі фахівці працюють у чартерних та транспортно-експедиторських компаніях, відповідаючи за весь цикл перевезення вантажів та пасажирів. В обох випадках, професія пов'язана з різними проблемами, будь то адміністративні та бюрократичні проблеми, погодні умови чи інші форс-мажори.

2. Досліджено, одними із сучасних методів організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців є впровадження оцінки та атестації з використанням цифрових технологій. Оскільки флайт-менеджери не проходять обов'язкової сертифікації та відсутня відповідна державна вимога до цих фахівців, кожна авіаційна компанія розробляє власні критерії до відбору цих авіаційних фахівців, розробляє вимоги до потенційних кандидатів на посаду, проводить співбесіди, контролює рівень професійних досягнень, забезпечує професійний розвиток, а також розробляє критерії для оцінки та атестації результатів діяльності. Оцінка флайт-менеджерів авіакомпанією – це компонент діагностики авіаційних фахівців, цілеспрямований процес встановлення відповідності їх кількісних і якісних професійних характеристик вимогам посади (робочого місця), підрозділу чи авіакомпанії в цілому. На сучасному етапі впровадження інформаційних систем в управління персоналом та вдосконалення рівня професійної

підготовки авіаційних фахівців найпопулярнішим програмним забезпеченням серед провідних авіакомпаній є HRIS. HRIS, також відома як Human Resource Information Systems – сучасна інформаційна система управління персоналом або система управління людськими ресурсами (Human Resource Management System - HRMS), це ідеальне поєднання інформаційних технологій (IT) і HR.

3. Представлено організаційно-економічну характеристику авіакомпанії «Skyline Express Airline» – український авіаперевізник, що розпочав роботу в березні 2023 року, орієнтований на надання комфортних і якісних авіарейсів з Польщі та Балтійських країн до популярних курортних зон Європи, Туреччини та Єгипту. Авіакомпанія створена на базу колишньої Azur Air Ukraine. За результатами 2023-2024 рр. Флот авіакомпанії «Skyline Express Airline» складається з 7 літаків Boeing. Таким чином, виручка від реалізації зросла на 73% (на 108100100 грн.), що свідчить про значне розширення обсягів діяльності та підвищення попиту на послуги авіакомпанії. Чистий прибуток також суттєво збільшився – на 130% або 485231256 грн., що є суттєво позитивним показником ефективності операційної діяльності та оптимізації витрат. Коефіцієнт рентабельності діяльності АК «Skyline Express Airline» значно підвищився – з 1,6% у 2023 році до 3,8% у 2024 році. Це свідчить про швидке зростання прибутковості операційної діяльності авіакомпанії. Суттєве збільшення показника може вказувати на стабільний та стрімкий ріст прибутковості основної діяльності.

4. Досліджено, що відхилення розрахованого рівня ефективності рівня організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців авіакомпанії «Skyline Express Airline» від максимального можливого складає 31,11%, це свідчить про наявність недоліків в системі оцінки авіаційного персоналу, що потребує розробки програми вдосконалення за тими складовими, які мають найменше значення в порівнянні з максимальною оцінкою в 5 балів. Інтегральний показник ефективності системи оцінки рівня професійної підготовки флайт-менеджерів знаходиться на критичному рівні 0,32 у 2024 році, ситуація вимагає комплексної розробки заходів та

коригуючих дій в у діяльності. Оцінювання професійного рівня працівників, як кадрової служби, так і авіаційних фахівців АК «Skyline Express Airline» повинно бути інтегральним і враховувати: оцінку особистих якостей; оцінку рівня професійної підготовки та діяльності флайт-менеджерів; оцінку результатів праці; контрольну оцінку у вигляді атестації.

5. Визначено, найдоцільнішим та ефективним методом підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців – флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» є автоматизація процесу атестації, як методу визначення рівня підготовки, коригування професійної діяльності та відповідності критеріям й вимогам авіакомпанії. Використання інформаційних технологій в процесі оцінки професійного рівня авіаційних фахівців АК «Skyline Express Airline» надасть можливість впроваджувати найбільш сучасні і прогресивні управлінські концепції, головна риса яких – ефективне використання ресурсів й орієнтація на інтереси авіакомпанії. Програма підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів АК «Skyline Express Airline» – це план впровадження програмного забезпечення, яке автоматизує процес атестації зазначених авіаційних фахівців, а також інтегрує структурні підрозділи із кадровою службою, керівництвом та фінансово-комерційними відділами. Сформульовано 7 етапів впровадження програми вдосконалення системи оцінки та атестації персоналу АК «Skyline Express Airline». Калькуляція витрат дозволила визначити суму витрат на впровадження та забезпечення функціонування програмного забезпечення становить 238690 грн.

6. Проведено оцінку програми підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців АК «Skyline Express Airline» дозволила спрогнозувати, використовуючи метод екстраполяції, що кількість пасажирів авіакомпанії «Skyline Express Airline» у 2023-2024 роках стабільно зростатиме від 7100 до 14625 осіб, оскільки попит стрімко зростає що розширює маршрути діяльності. Збільшення обсягів

перевезень забезпечить авіакомпанії зростання виручки з 10650000 грн. у 2024 році до 26737500 грн. у 2025 році. Щорічні надходження CF становлять $CF_{2025} = 150000$; $CF_{2026} = 3\,800\,000$ грн.; $CF_{2027} = 10\,358\,810$ грн. Термін окупності програми РВР 1,03 роки, що дозволяє розглядати її, як ефективну. Чистий приведений дохід NPV дорівнює 2 770 532 (грн.) – програма є ефективною, оскільки позитивний NPV. Індекс прибутковості $PI = 4,3$ – програма є економічно ефективною, так як $PI \geq 1$. Значення внутрішньої норми рентабельності складає близько 34%, так як IRR більше за стандартний рівень бажаної рентабельності ($K=15\%$), програму можна вважати прийнятною для інвестування. Грошова точка беззбитковості становить 10514000 грн., що дозволить покрити загальну суму витрат 10500000 грн. ($FC\ 4800000 + AC\ 5700000$), при перевезенні 6876 пасажирів, які придбають квиток вартістю 1500 грн. Впровадження програми підвищення ефективності професійної підготовки авіаційних фахівців авіакомпанії «Sky Up» матиме позитивний економічний ефект. У 2025 р. авіаційна компанія «Sky Up» отримає економічний ефект в розмірі 3729 тис. грн., у 2026 р. розмір чистого прибутку суттєво збільшиться та принесе економічний ефект у сумі 4208 тис. грн, 2027 рік забезпечить приріст прибутку на 3741 тис. грн. за рахунок програми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України: затв. постановою Верховної Ради України від 02.12.2010 р. № 2755-VI Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13-14, 1516. Ст. 112.
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-14 Відомості Верховної Ради України. 1999. № 40. Ст. 365.
3. Повітряний кодекс України : введ. в дію Постановою ВР від 19.05.2011 р. № 3393-VI Відомості Верховної Ради України. 2011. № 4849. Ст. 536.
4. Закон України від 12.1.2012 р. № 4312-VI «Про професійний розвиток працівників» (чинний з 05.02.2012). Режим доступу: <http://www.dtkk.com.ua/show2cid09307.html>.
5. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851-VI Відомості Верховної Ради України. 2003. № 36. Ст. 275.
6. Положення «Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств» від 27 серпня 1999 року № 157.
7. Про концепцію Національної програми інформатизації: Закон України від 04.02.1998 р. № 7498-ВР Відомості Верховної Ради України. 1998. № 2728. Ст. 182.
8. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-4. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. Ст. 266.
9. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2567. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650.
10. Класифікація послуг зовнішньоекономічної діяльності : ДК 012-97 : затв. наказом Держстандарту України від 02.06.1997 р. № 324. [Чинний від 1997-10-01]. К. : Держстандарт України, 1997. 1234 с.
11. Конвенція про уніфікацію деяких правил міжнародних повітряних перевезень: «Монреальська конвенція» : ратифікована Законом України №

685-VI від 17.12.2008 р. Монреаль, 28.05.1999 р. Офіційний вісник України. 2009. № 33. С. 169.

12. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 51. Ст. 446.

13. Правила видачі свідоцтв авіаційному персоналу в Україні : затв. наказом Міністерства транспорту України від 07.12.1998 р. № 486. Офіційний вісник України. 1999. № 2. С. 85.

14. Правила сертифікації експлуатантів, що здійснюють експлуатацію цивільних повітряних суден (літаків) з метою виконання комерційних транспортних перевезень згідно з вимогами OPS 1 : затв. наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 05.07.2010 р. № 430. К.: МТЗУ, 2010. 35 с.

15. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. К.: Центр навчальної літератури, 2021. 468 С.

16. Білорус Т. В. Методичне забезпечення вибору методів оцінювання персоналу підприємства. *Формування ринкової економіки в Україні* *Формування ринкової економіки в Україні*: зб. наук. пр. Львівського національного університету імені Івана Франка. Львів, 2023. Вип. 35. Ч. 1. 449 с.

17. Білорус Т.В., Омеляненко А.І. Алгоритм оцінювання персоналу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization». International scientific conference*. 2020, Klaipeda. С. 171–176

18. Білорус Т.В., Омеляненко А.І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника. Молодий вчений: науковий журнал. Вип. 2. 2020. С. 12–17.

19. Бондаревська К.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2024. № 2. С. 28–32.

20. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *«Науковий вісник». Серія «Економічні*

науки». Вип.7. Ч. 2.Херсон, 2019. С.144–146.

21. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск № 1(57), 2024. С. 41–52.

22. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2022. 502 с

23. Вовк О.М., Мазурець Н.О. *Умови забезпечення ефективності управління персоналом транспортних підприємств*. Development of socio-economic systems in a global competitive environment: Proceedings of the Conference. May 24th 2019, Le Man, France: Le Mans University , 2023. С. 84-86.

24. Волохов О., Шепига Ю. Атестація керівників: особливості, алгоритм, необхідні документи. *Праця і закон*. 2024. №1. С.27–29.

25. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>. (Дата звернення 12.09.2024).

26. Гетьман О.О. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2022. Т. 19, Вип. 2 (5). С. 30-34.

27. Гончарова С.Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ. *Управління розвитком*. 2024. №6(82). С. 34–39.

28. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики*. 2020\3. № 7. С. 42–50.

29. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7 (426). С. 341–347.

30. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск № 68 «Авіаційний транспорт»: професії керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців та робітників, від 3 січня 2018 року N 4. 30 с.

31. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.–екон. ун–т, 2018. 293 с.

32. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2023. 432 с.
33. Зелена М.І. Атестація персоналу підприємства як дієвий метод оцінювання його діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету: Економічні науки*. 2024. Вип. 7(3). С. 16–19.
34. Іванісов О. В. Удосконалення системи оцінки персоналу за рахунок використання формалізовано–рейтингової системи атестації працівників на підприємстві. *Комунальне господарство міст: Науково–технічний збірник*. 2023. №106. С. 372–378.
35. Качалуба О.І. Особливості атестації персоналу на підприємствах. *Управління розвитком*. No 1. 2022. С.159–161.
36. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. К.: Знання–Прес, 2021. 384 с.
37. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. А.М. Колот К.: КНЕУ, 2022. 337 с.
38. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2018. 272 с.
39. Красношاپка В. В. Вплив атестації на ефективність діяльності персоналу організації. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць*. 2022. Вип. 5(частина І). С. 147–152.
40. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник . К.: Кондор, 2019. 308 с
41. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2021. 296 с.
42. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2019. 308 с.
43. Кузьменко О.М. Компетенції персоналу підприємства: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2022. №1. С.52–58.
44. Кушнерик О. В. HR–менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємство та інновації*. № 12. 2022. С. 125–129.
45. Літинська В.А. Аналіз методики проведення атестації персоналу для

визначення кар'єрного просування персоналу підприємств [Електронний ресурс]. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 1. С. 55–59.

46. Лобза А.В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2022. № 1. С. 510–513.

47. Мурашко М.І. Кадрова політика та основи управлінської діяльності. Чернігів.: Чернігівські обереги, 2018. 231 с.

48. Нагара М.Б. Оцінка компетентності працівників як пріоритетний напрямок управління людськими ресурсами на засадах коучингу [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik2010_7stattiNagara.pdf. (Дата звернення 10.10.2024).

49. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчально–методичний посібник. Одеса: Пальміра, 2019. 260с.

50. Офіційний сайт авіакомпанії ТОВ АК «Skyline Express Airline». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://skyup.aero/uk/>. (Дата звернення 10.10.2024).

51. Партика І. В. Сучасні підходи до управління персоналом на інноваційних засадах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 8 2022. С. 559–561.

52. Перспективні професії авіаційних фахівців [Електронний ресурс]. <https://s-osvita.com.ua/>. (Дата звернення 10.10.2024).

53. Розвиток персоналу. Український мобільний банк знань [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.probusiness.in.ua>. (Дата звернення 15.10.2024).

54. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 351 с.

55. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ). Офіційний сайт: <https://smida.gov.ua/about>.

56. Офіційний сайт Державної авіаційної служби України: [Електронний ресурс] <https://avia.gov.ua/>. (Дата звернення 13.10.2024).
57. Сікірда Ю.В., Залевський А.В. Виконання та захист кваліфікаційних робіт: методичні вказівки. Кропивницький: ЛА НАУ, 2024. 77 с.
58. Соколов А.В. Вдосконалення системи оцінки персоналу організації А.В. Соколов, В.О. Начева [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://int-konf.orgkonf112013603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nachevav-o-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organzacyi.html>. (Дата звернення 09.10.2024).
59. Соломонов С. Атестація управлінського персоналу. Процедура проведення атестації. *Довідник кадровика*. 2023. №12. С.49–55.
60. Соломонов С. Атестація управлінського персоналу. Реалізація результатів атестації управлінського персоналу. *Довідник кадровика*. 2023. №6. С.38–47.
61. Стадник В.В. Менеджмент : підручник. К. :Вид-во «Академвидав», 2019. 472 с.
62. Стариков І. Атестація персоналу: проведення, склад комісії, критерії оцінювання. *Праця і закон*. 2024. №1. С.5–15.
63. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. Україна: аспекти праці. 2023. № 1. С. 29–35.
64. Сергієнко В.П. Типологія авіаційних фахівців. *Транспорт*, 2022. № 11. С.38–52.
65. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. Житомир: ЖДТУ, 2024. №2(52). С. 287–291.
66. Ухалін П.П. Оцінка персоналу галузі цивільної авіації. *Політ: XII міжнар. наук.–практ. конф.* Київ: НАУ, 2024. С. 56–64.
67. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олесюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 316 с.

68. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підруч. К.: Либідь, 2024. 448 с.
69. Флайт-менеджер: професія майбутнього: [Електронний ресурс]. <https://robota.lviv.ua/>. (Дата звернення 09.10.2024).
70. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. К.: Академвидав, 2019. 488 с.
71. Штучний інтелект. Офіційний сайт розробника програмного забезпечення. [Електронний ресурс]. Режим доступу: «<https://peopleforce.io/>. (Дата звернення 19.10.2024).
72. Штучний інтелект, як елемент автоматизації управління персоналом. Режим доступу: [Електронний ресурс]. <https://www.infoclutch.com/knowledge-base/what-is-hrms/>. (Дата звернення 16.10.2024).
73. Chris Obisi. Employee performance appraisal and its simplification for individual and organizational growth. *Australian Journal of Business and Management Research*. Vol.1 No.9. December-2024. PP. 92-97.
74. Grote, Richard C. The performance appraisal question and answerbook: survival guide for managers. *Dick Grote. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data*. 2022. P. 32-38.
75. Bagul D. B. A research paper on «study of employee's performance appraisal system». *Scholarly research journal for humanity science & English language*. Feb-march, 2022. Vol. 2. PP. 32-44.
76. Сікірда Ю. В., Впровадження ADS-B в управління аеропортовою діяльністю з обслуговування міжнародних повітряних сполучень. Проблеми організації перевезень та управління на повітряному транспорті: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 30-31 жовтня 2024 р. Київ: Національний авіаційний університет, 2024. С. 258-260.

ДОДАТКИ

Додаток А

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І
ЛОГІСТИКИ
КАФЕДРА ОРГАНІЗАЦІЇ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

**ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-
ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ
ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТА УПРАВЛІННЯ НА
ПОВІТРЯНОМУ ТРАНСПОРТІ**



м. Київ, 30 ЖОВТНЯ 2024 р.

Продовження Дод. А

УДК 37.013:656.7

ВПРОВАДЖЕННЯ HRIS У СИСТЕМУ ОЦІНКИ ТА АТЕСТАЦІЇ ФЛАЙТ-МЕНЕДЖЕРІВ

Сікірда Ю.В.

к.т.н., професор

Сторчовий Д.С.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Льотна академія Національного авіаційного університету

м. Кропивницький

Організаційне забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних фахівців є ключовими умовами функціонування галузі цивільної авіації. Пошук шляхів підвищення ефективності професійної підготовки авіаційних спеціалістів через автоматизацію стає пріоритетом, оскільки штучний інтелект забезпечує додаткові переваги, недоступні традиційним методам обробки інформації.

Особливої уваги заслуговує професійна підготовка флайт-менеджерів. Флайт-менеджер – фахівець, відповідальний за організацію та управління пасажирськими та вантажними чартерними перевезеннями, він здійснює супровід повітряного судна протягом усього польоту й займається вирішення організаційних проблем, пов'язаних з цим процесом [1 с. 84].

Запровадження цифрових технологій, таких як «HRMS», відкриває можливості для підвищення ефективності професійної підготовки флайт-менеджерів шляхом оцінки їх підготовленості та підвищення ефективності навчання. Ці технології дозволяють прискорити обробку інформації, покращити продуктивність праці авіаційних спеціалістів і забезпечити конкурентоспроможність їх діяльності [1 с. 86].

Тому, питання цифровізації в процесі оцінки підготовки авіаційних фахівців у цивільній авіації стає все більш актуальним. Автоматизація, як складова організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою авіаційних спеціалістів, є відомим засобом підвищення ефективності діяльності суб'єктів цивільної авіації, тому впроваджувалась у кожній організації відповідно до їх фінансових можливостей.

Продовження Дод. А

Серед сучасних методів організаційного забезпечення та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів особливе місце займає впровадження оцінки та атестації з використанням цифрових технологій. Оскільки флайт-менеджери не підлягають обов'язковій сертифікації, а державні вимоги до цих фахівців відсутні, кожна авіаційна компанія розробляє власні критерії відбору. Це включає визначення вимог до кандидатів на посаду, проведення співбесід, моніторинг професійних досягнень, забезпечення професійного розвитку, а також створення критеріїв для оцінки та атестації результатів діяльності.

Організаційне забезпечення та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів передбачає збір і обробку інформації для підтримки планування, прийняття управлінських рішень, мотивації, координації та контролю розвитку працівників в авіакомпанії. Інформаційна система охоплює авіаційних менеджерів, їх структуру (побудова, форма), методи, технічні засоби, а також процеси збору, перетворення, передачі даних, носії інформації і схеми обробки даних, що стосуються розвитку флайт-менеджерів. Основними функціями цієї системи є збір, збереження, накопичення, пошук і передача даних, що використовуються для підтримки прийняття рішень щодо розвитку авіаційних фахівців.

Комплекс завдань з професійної підготовки та розвитку флайт-менеджерів включає: виробничу та професійну адаптацію працівників; оцінювання, атестацію та сертифікацію персоналу; первинну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації; планування кар'єри та формування кадрового резерву; а також управління знаннями і впровадження нововведень у роботі з авіаційними фахівцями.

На сучасному етапі впровадження інформаційних систем в управлінні персоналом та підвищення рівня професійної підготовки авіаційних спеціалістів найбільш популярним програмним забезпеченням серед провідних авіакомпаній є HRIS (Human Resource Information Systems). HRIS, також відома як система управління людськими ресурсами (HRMS), є ідеальним поєднанням інформаційних технологій та управління персоналом.

Переваги впровадження такого програмного забезпечення для контролю та забезпечення рівня професійної підготовки флайт-менеджерів включають [2 с. 559; 3 с. 57]:

Продовження Дод. А

1. Пошук кандидатів з використанням різноманітних фільтрів (ключові слова, місце розташування, навички, дипломи тощо);
2. Імпорт бібліотеки резюме;
3. Складання посадових інструкцій;
4. Групова розсилка SMS або електронних листів (повідомлення кандидатам, внутрішня комунікація тощо);
5. Мультикастинг пропозицій про роботу;
6. Звіти про інтерв'ю;
7. Організація відеоінтерв'ю;
8. Створення бази даних;
9. Рекрутмент та адаптація флайт-менеджерів;
10. Оцінка флайт-менеджерів відповідно до конкретних результатів KPI та компетенцій;
11. Оцінка результатів професійної діяльності флайт-менеджерів;
12. Формування завдань для проведення атестації, обробка результатів та складання звітів.

Система організації та управління професійною підготовкою флайт-менеджерів з впровадженням HRMS допомагає авіакомпаніям автоматизувати основні кадрові процеси, такі як зберігання даних про співробітників, управління пільгами, облік робочого часу та розрахунок зарплати. Крім того, HRMS підтримує функції управління талантами, такі як добір персоналу, адаптація, управління ефективністю, планування цілей, навчання, винагорода та планування наступності, а також контроль, оцінка і атестація.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Вовк О.М., Мазурець Н.О. Умови забезпечення ефективності управління персоналом транспортних підприємств. Development of socio-economic systems in a global competitive environment: proceedings of the Conference. May 24th 2019, Le Man, France: Le Mans University , 2019. С. 84–86.
2. Партика І. В. Сучасні підходи до управління персоналом на інноваційних засадах. Глобальні та національні проблеми економіки. № 8, 2022. С. 559–561.
3. Ухалін П.П. Оцінка персоналу галузі цивільної авіації. Політ: XII міжнар. наук.-практ. конф. Київ: НАУ, 2021. С. 56–64.

Додаток Б

Таблиця Б1 – «Баланс» АК «Skyline Express Airline» за 2023 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	66316	67393	0
первісна вартість	1001	73256	76460	0
накопичена амортизація	1002	6940	9067	0
Основні засоби:	1010	172462	218863	0
первісна вартість	1011	307214	380616	0
знос	1012	134752	161753	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	45	13711	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3325	3325	0
Відстрочені податкові активи	1045	61000	64050	0
Інші необоротні активи	1090	2735	2496	0
Усього за розділом I	1095	305883	369838	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	51666	72265	0
Виробничі запаси	1101	51666	72265	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	210840	263483	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	17768	71797	0
з бюджетом	1135	24288	69764	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1670	6721	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	14162	24854	0
Готівка	1166	292	278	0

Продовження табл. Б1

Рахунки в банках	1167	12913	24317	0
Витрати майбутніх періодів	1170	1581	30043	0
Інші оборотні активи	1190	11390	4537	0
Усього за розділом II	1195	333365	543464	0
Баланс	1300	639248	913302	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	103034	103034	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	30914	30914	0
Додатковий капітал	1410	21950	21950	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-592654	-570479	0
Усього за розділом I	1495	-436756	-414581	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	1510	172899	351091	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	27073	69193	0
Довгострокові забезпечення	1520	23710	58324	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	23710	47564	0
Усього за розділом II	1595	223682	478608	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	134157	21594	0
Векселі видані	1605	75074	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	56737	54652	0
за товари, роботи, послуги	1615	377415	401575	0

Продовження табл. Б1

за розрахунками з бюджетом	1620	2142	39	0
за розрахунками зі страхування	1625	4567	7670	0
за розрахунками з оплати праці	1630	13790	22729	0
за одержаними авансами	1635	67475	89697	0
за розрахунками з учасниками	1640	4	6	0
із внутрішніх розрахунків	1645	1804	1450	0
Доходи майбутніх періодів	1665	92960	222908	0
Інші поточні зобов'язання	1690	26197	26955	0
Усього за розділом III	1695	852322	849275	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	639248	913302	0

Таблиця Б2 – «Баланс» АК «Skyline Express Airline» за 2024 рік

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
– залишкова вартість	010	67416	66316
– первісна вартість	011	72461	73256
– накопичена амортизація	012	(5045)	(6940)
Основні засоби:			
– залишкова вартість	030	180768	179290
– первісна вартість	031	297283	317034
– знос	032	(116515)	(137744)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
– які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	45	45
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	3109	3325
Відстрочені податкові активи	060	44424	61000
Інші необоротні активи	070	2734	2735
Усього за розділом I	080	298496	312711
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	50961	51666
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
– чиста реалізаційна вартість	160	150708	210840
– первісна вартість	161	160799	215044
– резерв сумнівних боргів	162	(10091)	(4204)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
– за бюджетом	170	20597	24288

Продовження табл. Б2

– за виданими авансами	180	13459	17768
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	2526	1668
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
– в національній валюті	230	3696	4900
– у т.ч. в касі	231	70	177
– в іноземній валюті	240	8600	9262
Інші оборотні активи	250	13929	11390
Усього за розділом II	260	298496	312711
III. Витрати майбутніх періодів	270	2951	1582
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280	565923	646075

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	103034	103034
Додатковий вкладений капітал	320	21950	21950
Інший додатковий капітал	330	30914	37742
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	618778	592654
Усього за розділом I	380	462880	429928
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	23154	23710
Інші забезпечення	410	51245	0
Усього за розділом II	430	74399	23710
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	199813	226269
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	10497

Продовження табл. Б2

Інші довгострокові зобов'язання	470	91843	18281
Усього за розділом III	480	291656	255047
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	2494	134157
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	11255	0
Векселі видані	520	81482	75074
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	382652	377415
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
– з одержаних авансів	540	64612	67826
– з бюджетом	550	2335	2142
– зі страхування	570	4070	4567
– з оплати праці	580	12261	13790
– з учасниками	590	2	4
– із внутрішніх розрахунків	600	3206	1804
Інші поточні зобов'язання	610	28229	27507
Усього за розділом IV	620	592598	704286
V. Доходи майбутніх періодів	630	70150	92960
Баланс	640	565923	646075

Додаток В

Таблиця В1 – Звіт про фінансові результати «АК «Skyline Express Airline»
за 2023 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3709049	5936989
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3369128)	(5251542)
Валовий: прибуток	2090	339921	685447
Інші операційні доходи	2120	132198	155947
Адміністративні витрати	2130	(63235)	(100092)
Витрати на збут	2150	(308718)	(556483)
Інші операційні витрати	2180	(45882)	(99119)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	54284	85700
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	5697
Інші фінансові доходи	2220	32857	4137
Інші доходи	2240	2806	1955
Фінансові витрати	2250	(79037)	(81200)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(24)
Інші витрати	2270	(1328)	(194)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9582	16071
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5378	3027
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	14960	19098
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	--------------	----------------------	--

Продовження табл. В1

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	19098	14960
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	974779	594311
Витрати на оплату праці	2505	445321	276530
Відрахування на соціальні заходи	2510	110324	74055
Амортизація	2515	33967	24845
Інші операційні витрати	2520	4442800	2814011
Разом	2550	6007191	3783752
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	490000	490000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	544000	544000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.04	0.03
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.03	0.03

Таблиця В2 – Звіт про фінансові «Баланс» АК «Skyline Express Airline» за 2024 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5936989	5936989
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5251542)	(5251542)
Валовий: прибуток	2090	685447	685447
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	155947	155947
Адміністративні витрати	2130	(100092)	(100092)
Витрати на збут	2150	(556483)	(556483)
Інші операційні витрати	2180	(99119)	(99119)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	85700	85700
Дохід від участі в капіталі	2200	5697	5697
Інші фінансові доходи	2220	4137	4137
Інші доходи	2240	1955	1955
Фінансові витрати	2250	(81200)	(81200)
Втрати від участі в капіталі	2255	(24)	(24)
Інші витрати	2270	(194)	(194)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	16071	16071
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3027	3027
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	19098	11057
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	-------------------	---

Продовження табл. В1

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	19098	14960
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	974779	594311
Витрати на оплату праці	2505	445321	276530
Відрахування на соціальні заходи	2510	110324	74055
Амортизація	2515	33967	24845
Інші операційні витрати	2520	4442800	2814011
Разом	2550	6007191	3783752
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	490000	490000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	544000	544000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.04	0.03
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.03	0.03