

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

“ ___ ” _____ 2021

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“БАКАЛАВР”

Тема: Розвиток ДП МА «Бориспіль» в контексті еволюції міжнародних концепцій менеджменту

Виконала: Голуб Катерина Володимирівна

Керівник: к.е.н., доцент Білявський В.М.

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ Білявський В.М.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 073 “Менеджмент”
Освітньо-професійна програма: “Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)”

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ ____ ” _____ 2021

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студентки

Голуб Катерини Володимирівни

1. Тема проекту (роботи): *Розвиток ДП МА «Бориспіль» в контексті еволюції міжнародних концепцій менеджменту* затверджена наказом ректора від “19” березня 2021, №450 /ст.

2. Термін виконання проекту (роботи): з “2” квітня 2021 до “25” травня 2021

3. Вихідні дані до проекту (роботи): *Бухгалтерська звітність ДП “Міжнародний Аеропорт Бориспіль”: баланс, звіт про фінансові результати, статут підприємства ДП “Міжнародний Аеропорт Бориспіль”, літературні джерела.*

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: *провести дослідження організації майбутнього в контексті еволюції концепції менеджменту підприємства, здійснити оцінювання ефективності концепції менеджменту підприємства в структурі розвитку організації майбутнього, розробити заходи з впровадження бірюзових організацій в контексті еволюції концепції менеджменту підприємства, проаналізувати ефективність оцінки результатів впровадження бірюзових практик в системі управління організації майбутнього.*

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. - 3, рис. – 7.

Аналітико-дослідницький розділ: табл. - 19, рис. - 11; формули – 1.

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. - 4, рис. - 9; формули – 2.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ пор.	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	06.04.21-15.04.21	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ДП “Міжнародний Аеропорт Бориспіль”	07.04.21-15.04.21	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	08.04.21-10.04.21	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	07.04.21-13.04.21	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	14.04.21-22.04.21	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності діяльності ДП “Міжнародний Аеропорт Бориспіль” (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	23.04.2021-01.05.21	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	02.05.21-14.05.21	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки)	15.05.21-18.05.21	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації до ДР	19.05.21-30.05.21	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	31.05.21-06.06.21	виконано

Студентка _____ (Голуб К.В.)

Керівник дипломної роботи _____ (к.е.н., доцент Білявський В.М.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВД - виробнича діяльність;

ДП - державне підприємство;

Ез - ефективність збуту;

ЗП - заробітна плата;

IATA - Міжнародна Асоціація повітряного транспорту;

ICAO - Міжнародний орган цивільної авіації;

IT - інформаційні технології;

КТ - конкурентоспроможність;

МА - Міжнародний аеропорт;

ОЗ - вартісні показники;

ПП - продуктивність праці;

ТК - тарифний коефіцієнт;

Фміс - фондомісткість;

ФП - фінансове положення;

Фміс - фондомісткість.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню проблемних аспектів при впровадженні бірюзових практик в організаціях, розробці пропозицій щодо підвищення ефективності організацій майбутнього, а також оцінці економічної ефективності наведених пропозицій на базі ДП МА «Бориспіль».

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним засадам розвитку організацій майбутнього в контексті еволюції концепції менеджменту підприємства: розкрито сутність розвитку організацій майбутнього на підприємстві, проаналізовано особливості розвитку організацій майбутнього, а також висвітлені методичні підходи щодо оцінювання організацій майбутнього в контексті еволюції концепції менеджменту підприємства.

У другому розділі наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства, проведено аналіз профілю діяльності підприємства, здійснено дослідження організації майбутнього на підприємстві, а також оцінювання ефективності концепції менеджменту підприємства в структурі розвитку організації майбутнього.

У третьому розділі вказані основні шляхи підвищення ефективності організацій майбутнього, розроблені заходи з впровадження, а також проаналізовано ефективність оцінки результатів впровадження бірюзових практик в системі управління організації майбутнього.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: організації майбутнього, бірюзові практики, концепції менеджменту, розвиток, еволюція, впровадження, ефективність, оцінка.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию проблемных аспектов при внедрении бирюзовых практик в организациях, разработке предложений по повышению эффективности организаций будущего, а также оценке экономической эффективности указанных предложений на базе Государственного предприятия "Международный аэропорт Борисполь".

Во введении определены актуальность и практическую ценность темы исследования, основная цель и задачи исследования, указаны научные методы исследования.

Первый раздел посвящен теоретическим основам развития организаций будущего в контексте эволюции концепции менеджмента предприятия: раскрыта сущность развития организаций будущего предприятия, проанализированы особенности развития организаций будущего, а также освещены методические подходы по оценке организаций будущего в контексте эволюции концепции менеджмента предприятия.

Во втором разделе приведена общая характеристика исследуемого предприятия, проведен анализ профиля деятельности предприятия, проведено исследование организации будущего предприятия, а также оценки эффективности концепции менеджмента предприятия в структуре развития организации будущего.

В третьем разделе указаны основные пути повышения эффективности организаций будущего, разработаны мероприятия по внедрению, а также проанализирована эффективность оценки результатов внедрения бирюзовых практик в системе управления организации будущего.

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

Ключевые слова: организации будущего, бирюзовые практики, концепции менеджмента, развитие, эволюция, внедрение, эффективность, оценка.

ABSTRACT

This thesis is devoted to the study of problematic aspects in the implementation of turquoise practices in organizations, development of proposals to improve the efficiency of future organizations, as well as assessing the economic efficiency of these proposals on the basis of the State Enterprise "Boryspil International Airport".

The introduction identifies the relevance and practical value of the chosen research topic, the main purpose and objectives of the study, and indicates the research methods.

The first section is devoted to the theoretical foundations of future organizations in the context of the evolution of the concept of enterprise management: reveals the essence of the development of future organizations in the enterprise, analyzes the features of future organizations, as well as methodological approaches to assessing future organizations in the context of enterprise management.

The second section presents the general characteristics of the researched enterprise, analyzes the profile of the enterprise, studies the organization of the future at the enterprise, as well as evaluates the effectiveness of the concept of enterprise management in the structure of the organization of the future.

The third section outlines the main ways to increase the efficiency of organizations of the future, developed implementation measures, and analyzed the effectiveness of evaluating the results of the implementation of turquoise practices in the management system of the organization of the future.

The conclusions and proposals summarize the results of the study.

Key words: organizations of the future, turquoise practices, management concepts, development, evolution, implementation, efficiency, evaluation.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ МАЙБУТНЬОГО В КОНТЕКСТІ ЕВОЛЮЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1. Характеристика сутності розвитку організацій майбутнього в контексті еволюції концепції менеджменту підприємства	13
1.2. Особливості розвитку організацій майбутнього в контексті еволюції концепції менеджменту підприємства	25
1.3. Методичні підходи щодо оцінювання організацій майбутнього в контексті еволюції концепції менеджменту підприємства	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ МАЙБУТНЬОГО В КОНТЕКСТІ ЕВОЛЮЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ДП МА «БОРИСПІЛЬ».	39
2.1. Аналіз профілю діяльності підприємства	39
2.2. Дослідження організації майбутнього в контексті еволюції концепції менеджменту підприємства	55
2.3. Оцінювання ефективності концепції менеджменту підприємства в структурі розвитку організації майбутнього	59'
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ МАЙБУТНЬОГО В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ БІРЮЗОВИХ ПРАКТИК В ДІЯЛЬНІСТЬ ДП МА «БОРИСПІЛЬ».	66
3.1. Обґрунтування шляхів підвищення ефективності організацій майбутнього в контексті впровадження бірюзових практик в діяльність підприємства	66
3.2. Розробка заходів з впровадження бірюзових організацій в контексті еволюції концепції менеджменту підприємства	76
3.3. Ефективність оцінки результатів впровадження бірюзових практик в системі управління організації майбутнього	84
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	94
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Відповідно до піраміди Маслоу людині в першу чергу потрібна їжа, дах над головою і здоров'я. Нинішнє суспільство можна порівняти з однією великою людиною. Більшості людей не загрожує голод, війна, хвороби та інше. Пішли ті часи, коли на прилавках нашої країни неможливо було знайти необхідний товар, коли людям не було чим харчуватися і нічого носити. У наші дні люди приходять в магазини і іноді тільки там розуміють, що той чи інший предмет їм необхідний. Безсумнівно, під цілодобовим впливом реклами та маркетингу. Однак, більшість предметів не є необхідними товарами, а найчастіше просто розкішшю або хвилинною слабкістю.

У вищезгаданій піраміді Маслоу після основних потреб стоять потреби ефемерніші, більш невловимі і неоднозначні. До них відносяться духовний розвиток, знання та інше. Тобто, звідси можна зробити висновок, що суспільство, як і людина, на даний момент потребує не нових предметів і товарів, а нових значень, думок і духовного збагачення. Змітаючи з прилавків потрібні й непотрібні товари, що з'являються щодня, люди обманюються, вважаючи, що ще одна квартира, ще один кухоль, вдосконалена відкривачка це те, що принесе їм задоволення і нарешті позбавить від тривожного внутрішнього стану як ніби чогось недоотримав.

Духовне дорослішання і збагачення - це наступний щабель еволюції, якщо не критикувати Маслоу і прийняти його піраміду як фундаментальну істину. Тому в житті людей потроху з'являються зміни в духовному плані, їм потрібно більше сенсу, більше розуміння й усвідомлення. Суспільство розуміє, дивуючись кожен день за чашкою вечірнього чаю, як швидко минає тиждень, місяць, рік, що кудись дуже поспішає, що не бачить того, що відбувається навколо. Упускаючи дрібниці з яких і складається життя, людина в підсумку приходиться до порожнечі і відчаю, тому що до кінця життя вона розуміє, що ганяючись за чимось неважливим, матеріальним, вона упустила найголовніше - життя. Зараз ми бачимо зростаючу тенденцію до екологічно чистих товарів, натуральних продуктів, здорового

способу життя. Все це і є першими кроками до усвідомленого, духовного і гармонійного життя.

Люди не хочуть воювати, не хочуть протистояти один одному. У людей криза, вони не відчують задоволення від життя, не розуміють, де правда, а де брехня, де правильно, де неправильно. Намагаючись вловити звідки виходить це почуття самотності і порожнечі, коли вони знаходяться одні або коли залишаються без звичних навколишніх предметів, вони частково змінюють різні сфери життя: займаються йогою, йдуть в походи, займаються самонавіюванням і впроваджують нові методи і способи роботи, психологічно впливають один на одного.

Організації, як і весь світ, знаходяться в постійному розвитку. Кожна епоха знаменується своїми течіями, напрямками, модою і відкриттями. Всім широко відомо, що XXI століття є століттям технологій і небувало швидкого розвитку. Людям і підприємствам доводиться дуже швидко адаптуватися під нові зміни, так як відстати від перетворень в наш час - означає програти.

З давніх часів склалося так, що гнучкість є однією з ключових здібностей виживання. Саме здатність вчасно підлаштовуватися під зовнішні зміни дозволяє вижити і в буквальному, і в широкому сенсі.

Актуальність даної теми полягає в тому, що новий час має на увазі нові концепції, нові методи, актуальні саме на даний момент часу. Концепція «бірюзових організацій» має на увазі абсолютно новий погляд як на структуру організацій, так і на внутрішні процеси і управління. Людство знаходиться на етапі розвитку - емпатії і людяності. Зараз можна спостерігати різні зміни в організації внутрішніх процесів багатьох провідних організацій. Бізнес став більше уваги приділяти співробітникам. Теорія Фредеріка Тейлора про те, що людина - замінний елемент з певними характеристиками перестає бути актуальною. Наприклад, можна привести ряд великих і успішних організацій на даний момент, які застосовують все нові і нові способи управління і організації робочого процесу. Це такі організації як: Гугл, Яндекс, Макдональдс тощо.

Про нові методи і способи роботи організацій можна судити по впровадженню таких інструментів, як: кімната відпочинку, спортзал, дизайн інтер'єру, зміни графіків роботи. Ще в минулому десятилітті ніхто не міг припустити, що на робочому місці співробітнику буде дозволено поспати в окремій кімнаті, побігати на біговій доріжці прямо під час роботи, приходити і йти з роботи, коли співробітнику зручно. Навіть зараз деяким людям і організаціям важко уявити як можливо втілити в життя всі ці інструменти. Однак, час і досвід показують, що організації, які застосовують нові підходи до співробітників і в цілому до організації, працюють більш ефективно і досягають своїх цілей не тільки й не пізніше, але і без морального згасання працівників і напруженого графіку.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є застосування концепції «бірюзових організацій» при вдосконаленні діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

- надати характеристику сутності розвитку організацій майбутнього в контексті еволюції концепції менеджменту підприємства;
- визначити особливості розвитку організацій майбутнього в контексті еволюції концепції менеджменту підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи щодо оцінювання організацій майбутнього в контексті еволюції концепції менеджменту підприємства;
- здійснити аналіз профілю діяльності підприємства;
- провести дослідження організації майбутнього в контексті еволюції концепції менеджменту підприємства;
- здійснити оцінювання ефективності концепції менеджменту підприємства в структурі розвитку організації майбутнього;
- привести обґрунтування шляхів підвищення ефективності організацій майбутнього в контексті впровадження бірюзових практик в діяльність підприємства;

- розробити заходи з впровадження бірюзових організацій в контексті еволюції концепції менеджменту підприємства;
- проаналізувати ефективність оцінки результатів впровадження бірюзових практик в системі управління організації майбутнього.

Об'єктом дослідження є бірюзові організації.

Предметом - теоретичні та практичні засади дослідження та аналізу діяльності бірюзових організацій.

Методи дослідження. Дослідження виконано на основі теоретичних та методичних положень сучасної економічної теорії, законів, наукових досліджень в сфері формування бірюзових підприємств.

Інформаційною базою для написання дипломної роботи слугували: вітчизняні та закордонні видання, електронні джерела Інтернет та фактичні дані діяльності ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль».

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення дослідження полягає в тому, що матеріали даної роботи можуть бути використані в процесі удосконалення форми організації аеропорту Бориспіль. Наукова новизна отриманих результатів полягає у систематизації найбільш ефективних сучасних підходів до штучного впровадження бірюзової організації.

Апробація результатів. Основні положення та результати дослідження доповідалися та отримали схвальні відгуки на III Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю» (м.Полтава, 21 квітня 2021 року).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 100 сторінках. Робота містить 27 таблиць, 29 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 92 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ МАЙБУТНЬОГО В КОНТЕКСТІ ЕВОЛЮЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Характеристика сутності розвитку організацій майбутнього в контексті еволюції концепції менеджменту підприємства

Чи можуть з'являтися на світ організації, у яких немає проблем сучасних організацій? Організації, вільні від політиканства, бюрократії і внутрішньо корпоративної боротьби. Організації, де співробітники можуть працювати без стресових станів, без байдужого ставлення до роботи і один одного, де немає професійних вигорань і люди не відчують обурення або апатії. Організації, де керівники не віддають накази і за найменші промахи жорстко карають, в той час як основні працівники працюють, намагаючись догодити начальникам на всіх рівнях, що апріорі неможливо. Чи можливо відкрити організаційний принцип заново, винайти нову модель, яка зробить працю більш продуктивною, що приносить справжнє задоволення і сповнена справжнього сенсу? Чи можемо ми олюднити місця роботи, щоб наші таланти розкривалися, а нашим схильностям і покликанням віддавали б належне?

Якби людина захотіла б створити таку організацію, знайшлося б багато противників такої ідеї. Вони б наполягали на тому, що люди є люди, у людей свої егоїстичні інтереси, політичні ігри зі звинуваченнями, критикою і, що так буде завжди. З цим навряд чи хтось сперечатиметься, однак, з іншого боку, кожен під час роботи в команді переживав душевний підйом, коли все виходить без будь-яких проблем, само собою, граючи. У такі моменти відвідує думка: людська винахідливість не знає меж. Щось принципово нове іноді з'являється абсолютно несподівано, і було б помилкою з упевненістю стверджувати, що ніхто ніколи не зможемо створити більш комфортні умови для спільної роботи.

Предметом дослідження є організації і колективна робота і питання: чи можливо, щоб уявлення про організації обмежувалися нинішнім світоглядом? Чи під силу кому-небудь налагодити більш продуктивний, більш осмислений, більш людський процес спільної діяльності, якщо люди всього лише змінять свою думку? Чи можемо ми відхилитися від курсу в пошуках нових інструментів і відкриттів, зовсім не схожих на інструменти сучасного менеджменту? Чи потрібно ризикувати і пробувати те, що ніколи раніше не застосовувалося?

Частину відповідей на ці питання, можливо, варто шукати в минулому, а не в майбутньому. З давніх часів люди вчилися взаємодіяти і об'єднуватися, і на кожному етапі розвитку з'являлися все нові моделі організації. І на даний момент можна сказати, озираючись на історію, що нова модель ось-ось проявить себе з усіх боків.

Однак, всі відповіді на питання і розуміння потрібно шукати не тільки в історії організацій: велика частина інформації міститься в психології людини і історії суспільства в цілому. Види організацій, які з'являлися в ході еволюції залежні від світогляду людей і від рівня розвитку свідомості на певному проміжку часу.

Багато істориків, психологів, неврологів, філософів і антропологів досліджують питання еволюції. А саме: яким чином людська свідомість еволюціонувала з ранніх етапів і простої форми до нашого часу, до свідомості повноцінної дорослої людини?

Зростання людини не відбувається безперервно. Еволюція людей відбувається стрибкоподібно. Завдяки двом вченим, Кен Уїлберу і Дженні Вейд, на сьогоднішній день відомо існування стадій людського розвитку. Вони порівнювали основні моделі і виявили їх схожості. Тобто, вчені, які досліджували і досліджують еволюцію людства, по суті, займаються одним і тим же: один учений дивиться на потреби людини, інший - на когнітивні здібності і так далі, проте у всіх це одне і те ж дослідження.

Вчені можуть по-різному називати, ділити і групувати стадії, але за цим стоїть одне й те саме явище, подібно до того як шкали Фаренгейта і Цельсія, хоча

і називаються по-різному, стверджують одне і те ж: є точка замерзання і точка кипіння води.

Такі дослідники, як Джейн Левінджер, Сюзанна Кук-Гройтер, Білл Торберт, Роберт Кіган, перевірили теорію стадій на тисячах людей, що належать до різних культур, зокрема різним організаційним і корпоративним культурам [13].

Протягом зміни і еволюції свідомості змінюються ери в історії людства. При переході від однієї епохи до іншої змінюється все: суспільство, економіка, структура влади, релігія і її роль в суспільстві. Однак, на жаль, один аспект поки не розглядався так докладно: з кожною новою ерою змінюються способи співпраці і взаємодії людей, кожна нова ера це нова модель організації. Організації, які ми спостерігаємо зараз це ні що інше, як вираз світогляду на сьогоднішній день, поточної стадії розвитку. Раніше були інші моделі, і виходячи з досвіду можна з упевненістю сказати, що даних моделей буде більше.

У 1966 році американський доктор психології Клер Грейвз опублікував теорію спіральної динаміки. Відповідно до неї, людина в своєму розвитку піднімається по «сходах». Кожній сходинці Грейвз присвоїв колір.

У 2014 році Фредерік Лалу «розфарбував» за аналогією існуючі організації. Він знайшов успішні організації з вражаючими фінансовими результатами і темпами зростання, в яких співробітникам дається велика свобода в прийнятті рішень, і назвав такі організації бірюзовими, або організаціями майбутнього [17, с.14-15].

За 2,5 мільйона років людство кілька разів відкривало для себе нові способи об'єднувати зусилля людей, кожен раз створюючи значно більш досконалі моделі.

Лалу виділив сім стадій, через які пройшли організації в усьому світі. П'ять останніх існують досі: червона, бурштинова, помаранчева, зелена і бірюзова (див.табл. 1.1).

Таблиця. 1.1

Стадії розвитку організації

<i>Назва</i>	<i>Колір</i>	<i>Характеристики</i>
Імпульсивна	Червона	Розподіл праці та управління згори вниз
Конформістська	Бурштинова	Виконавчі процеси та ієрархічне управління

Назва	Колір	Характеристики
Конкурентна	Помаранчева	Новаторство. Відповідальність.
Плуралістична	Зелена	Розширення прав та можливостей, культурні цінності
Еволюційна	Бірюзова	Самоорганізація, еволюція цілей

Джерело: складено автором на основі джерела [58,с.15].

Фредерік Лалу, колишній партнер McKinsey & Co., три роки вивчав приклади видатних організацій сучасності і виділив кілька парадигм управління організаціями, кожній з яких він привласнив колір (червоний, оранжевий, зелений і інші) [32]. Лалу виділив сім стадій, через які пройшли організації в усьому світі. П'ять останніх існують досі (див.рис.1.1) [5].

Для наочності продемонструємо стадії на рис. 1.1.



Рис. 1.1. П'ять стадій організації

Джерело: складено автором на основі джерела[13].

На рис. 1.2 можна спостерігати процес еволюції на часовій шкалі. Видно, що перша і друга ера були досить тривалими. До кінця тимчасової шкали відстань

між парадигмами різко скорочується і одна замінює іншу досить швидко. Це говорить про те, що останнім часом суспільство розвивається з дивовижною швидкістю: і кількість переходів від однієї ери в іншу збільшуються, а інтервал між ними зменшується (див. рис.1.2). Це ще раз доводить те, що в сучасному світі зміни відбуваються дуже швидко і на даний момент суспільство стоїть на порозі чергового стрибка розвитку.

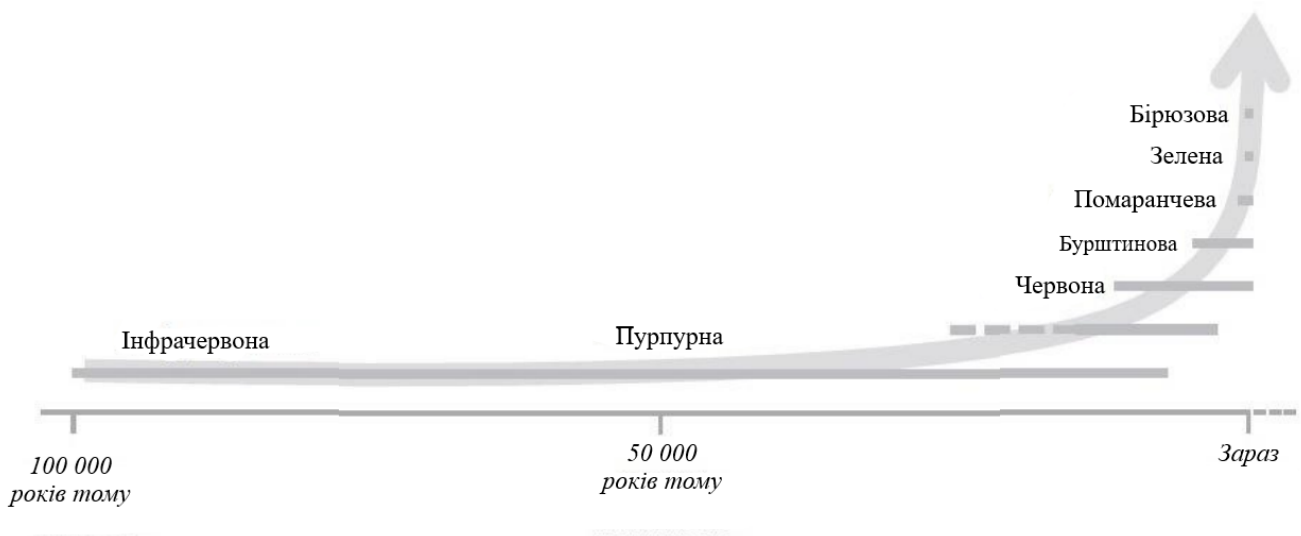


Рис. 1.2. Еволюція організацій

Джерело: складено автором на основі джерела[13].

Розглянемо докладніше кожен етап і дамо їм характеристику.

1. Реактивна, або інфрачервона, стадія.

Дана стадія є найбільш ранньою і доводиться на період, коли люди жили в невеликих родинних групах 100-50 тисяч років до н.е. «Я» людини ще не повністю сформовано і люди поки не можуть цілком відокремлювати себе від навколишнього середовища і від інших людей. Тому, люди жили групами не більше кількох десятків. А в разі, якщо їх ставало більше, група не могла бути дієздатною, так як були обмежені можливості підтримувати складні відносини. Основною діяльністю було збиральництво і це не вимагало від групи особливого поділу завдань. Таким чином, на даній стадії не існувало ніякої моделі організації, не було ієрархії і, відповідно, не було вождя або лідера.

У наш час за законами інфрачервоної парадигми існують деякі групи. Дану стадію вивчає дитяча психологія: те, що збереглося у немовлят від цієї стадії, дослідження світу на такому ж рівні свідомості, коли ще дитина не відокремлювати своє «я» від навколишнього середовища і від своєї матері.

2. Магічна, або пурпурна, стадія.

З'явилася дана парадигма близько 15 тисяч років тому і ознаменувалася переходом від зовсім невеликих груп до племен з декількох сотень людей. З точки зору психології і когнітивного мислення, людина стала здатна справлятися з більш складними завданнями. На даній стадії людина вже навчилася емоційно і фізично відокремлювати себе від інших, причинно-наслідкові зв'язки усвідомлюються недостатньо добре, тому існують думки, що світ населений магічною силою і духами. У людей відсутні практичні плани на майбутнє, класифікація чого-небудь і абстрактні поняття. Практично немає поділу обов'язків, але старші мають особливий статус і наділені певною владою. Щоб якимось чином координувати плем'я і їх поведінку, старший або шаман бере на себе ці повноваження. Організацій все ще немає на даній стадії.

Якщо дивитися на даний час, дана стадія спостерігається у дітей від трьох до двадцяти чотирьох місяців. На цьому етапі діти починають вчитися відокремлювати себе від навколишнього світу на основі сенсорних відчуттів і емоційно. При належному вихованні дитина переросте цю стадію.

3. Найконсервативніша з існуючих систем - «червона» - тримається на одному лідері, який диктує правила гри [1].

Перехід до червоної парадигми стався близько десяти тисяч років тому і це стало для людства важливим досягненням. Так з'явилася влада вождів і прототипи імперій.

Оформилося і дозріло у людини поняття власного «я», вона зрозуміла, що є абсолютно окремою від інших особистістю і окремою частиною навколишнього світу. Світ на даному етапі сприймається як небезпечне місце, де може вижити людина лише досить сильна. Сила стала мати найважливіше значення. Той, хто сильніший міг керувати слабкими, тим часом, слабкі готові підкорятися

найсильнішому в надії на притулок і захист. Почуття людей не настільки важливі, а свої бажання і потреби виражаються через насильство і гнів. У людей, як і раніше немає певних планів, проте на майбутнє вони дивляться трохи далі, шляхом використання найпростіших стратегій, заснованих на маніпуляції і підпорядкуванні. Мислення сформовано чорно-білими фарбами, люди бачать протилежності з яких, на їхню думку, створюється світ: сильний - слабкий, добрий - злий, мої бажання - твої бажання.

Після того, як у людей сформувалося власне «я», стає можливим поділ праці. Управляє ватажок, виконують рядові. З'являється в різноманітних формах рабство. Управління тепер можливо над десятками тисяч людей, так як почали з'являтися певні завдання, які можна будь-кому доручити. Червона модель управління і зараз використовується людьми в останніх племенах або в бідних районах розвинутого суспільства, коли діти не отримують належного адекватного виховання, що не дозволяє розвиватися їм вище даного етапу. Для кожного етапу знаходиться своє місце, де воно найбільше зараз актуально. Для Червоної парадигми найбільше відповідає вороже середовище: в'язниці, армія, руйнуються держави, громадянські війни. На цій стадії і з'явилися перші організації.

На Красній стадії сформувалися Червоні організації, які на початку були завойовницькими арміями, що керувалися вождями, які переростали в прототип імперії. В наші дні Червоні організації можна спостерігати в мафіозних угрупованнях. Червоні організації користуються всіма інструментами сучасності: нова зброя, нові технології. Однак, структура організації і її внутрішні процеси засновані Червоною парадигмою.

4. Співробітники бурштинової організації строго слідують наказам, не ставлячи зайвих питань. Незважаючи на консервативність бурштинових організацій, саме в них зародилося планування і виникли стабільні організаційні структури. Типові бурштинові організації - католицька церква і армія. Суворі субординація підкреслена уніформною: ви ніколи не сплутаєте єпископа зі священником, а генерала з рядовим.

Бурштинове суспільство шукає стабільності і порядку, тому створює установи і бюрократію, де головними аспектами є ідентичність і соціальні ролі. На даній стадії актуальні велике розшарування суспільства, жорсткі гендерні відмінності, класові і кастові соціальні системи. Всі дії відбуваються в строгій залежності від кастової приналежності.

У нинішньому мінливому світі повернення до Бурштинової стадії здається одним з кращих варіантів повернутися до встановлених моральних цінностей. Але це б означало повернення до соціальної нерівності, де бути жінкою або вільно мислячою людиною було б не дуже приємно.

Бурштинові організації прийшли до двох новітніх досягнень:

1) вміння створювати стійкі і стабільні організаційні структури, які могли масштабно розвиватися;

2) здатність займатися середньостроковим і довгостроковим плануванням.

Поєднавши ці досягнення разом, організації стали здатні досягати грандіозних цілей. Піраміди, Велика Китайська стіна, система зрошення, морське сполучення і плантації - все це змогли зробити Бурштинові організації. Католицька церква була створена відповідно до Бурштинової стадії. Так само за часів промислової революції були створені перші великі корпорації.

Відповідно до світогляду на цій стадії розвитку організацій співробітники здебільшого ледачі, нечесні, потребують нагляду. Їх треба контролювати, їм необхідно точно говорити, що від них вимагається.

5. З «помаранчевої» точки зору, кожна людина має право домагатися будь-яких цілей: прибиральник може стати генеральним директором, жебрак - мільйонером. Головне - перемогти в конкурентній боротьбі: як внутрішній між співробітниками, так і зовнішній. Мета організації - прибуток.

Відбувається когнітивне зрушення, яке означає, що тепер людина здатна представляти різні можливі світи. Вперше засвоюються концепції "що, якщо" або "як якби". На Заході Помаранчева концепція почала з'являтися в епоху Відродження в основному у вузькому колі вчених і художників. У період Просвітництва - в більш широких освічених колах, а після Другої світової війни - значна частина

відсотка населення мислила в рамках Помаранчевої концепції. Сьогодні Помаранчевий світогляд в основному поширений серед лідерів бізнесу і політики.

Підприємництво, новаторство і наукові дослідження прийшли разом з новою парадигмою. За два століття людство досягло небувалих результатів: збільшення тривалості життя на кілька десятиліть, в розвинених країнах зважилися питання голоду та епідемії і зараз здійснюється подібний розвиток в країнах, що розвиваються.

Однак у кожній стадії є і свої недоліки. Прагнучи до матеріальних вигод, людина не звертає уваги на духовну складову: з'являється культ споживання, надмірна експлуатація непоправних ресурсів планети, жадібність корпорацій і політика, заснована на миттєвій вигоді. Ті, хто досяг успіху в конкурентному середовищі знову створюють соціальні нерівності, будуючи привілейовані райони, дорогі школи і закриті клуби. Людське «я» не ставить глибоких питань, концентруючи всю свою увагу на майбутні результати, при досягненні яких, вважається, буде і щастя. Людина перестала радіти справжньому моменту, робити зупинки і озиратися навколо.

Представниками Помаранчевих організацій є сучасні великі корпорації: Walmart, Nike, Coca-Cola і так далі.

Ефективність даних організацій перевершили попередні етапи завдяки трьом новим відкриттям: новаторство, відповідальність, меритократія.

На основі Помаранчевого світогляду люди можуть жити в світі можливостей - того, чого поки немає, але коли-небудь буде в майбутньому. Вони розглядають зміни не як загрозу, а як черговий шанс. Помаранчеві організації створили умови, яких ще не бувало раніше і відкрили зовсім нові напрямки діяльності: маркетинг, наукові дослідження, розвиток продуктових категорій.

6. У зелених організаціях уважно ставляться до почуттів і поважають різні точки зору. Люди прагнуть до справедливості, рівності, гармонії, добросусідства і консенсусу. Для зелених організацій особисті відносини всередині групи цінніше результату, а користь для планети і людства важливіше особистої вигоди. Зелені організації претендували на місце організації майбутнього. Але провалилися - в

чистому вигляді такі організації існувати не можуть. Особисті відносини всередині колективу стали вище цілей організації - перемогти конкурентів. Так з'явилися перші бірюзові організації [5].

На Зеленому етапі враховуються негативні сторони Помаранчевої парадигми: втрата людяності, гонитва за матеріальною вигодою і соціальна нерівність. Увага прикута до почуттів людей. Тут поважають кожну людину, справедливість, добросусідство, консенсус і рівність грають головні ролі в міжособистісних відносинах. У розвинених країнах люди з Зеленим світоглядом почали відстоювати права жінок і звільнення рабів.

Зелена парадигма діє на такій точці зору, що людські відносини стають важливіше досягнутих результатів. Люди впевнені, що поки в світі все ще є злидні, голод, дискримінація та нерівність, є більш важливі цілі ніж егоїстичні бажання будувати кар'єру і досягати успіху.

Однак, Зелена парадигма має свої суперечності. Вона проголошує, що всі точки зору заслуговують рівної поваги, але пасує перед зловживанням терпимістю.

7. Синтез «зеленої» та «помаранчевої» стратегій - еволюційні, або «бірюзові» організації.

Перші бірюзові організації з'явилися 30 років тому, коли люди втомилися від тотального контролю керівництва і внутрішньої конкуренції. Зараз таких організацій стає більше. З'явилися такі організації, коли працівники перестали хотіти робити звіти, які потрібні тільки вищому керівництву. Такі працівники хочуть бути ефективними і перестають боятися помилок [5]. Саме тому вони намагаються перетворювати організації, в яких працюють, або створюють нові. Як показує досвід, реорганізувати існуючу форму організації складно, тому краще починати справу відразу з бірюзовою стадією, адже такі організації - це організації майбутнього, націлені на успіх(див. рис.1.3).

До принципів таких організацій можна віднести (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Принципи бірюзових організацій (відповідно до Лалу Ф.)

Джерело: складено автором на основі джерела [39].

У таких організаціях керівники працюють разом зі співробітниками, які розділені на команди. У цих командах керівник - не диктатор, а наставник. Він не контролює роботу, а навчає і дає рекомендації. Замість планування і бюджетування бірюзові команди практикують внутрішнє консультування, в якому бере участь вся команда [25].

Це відноситься до всіх сфер бізнесу, включаючи підготовку кадрів [24; 23]. Вживаються всі заходи для створення сприятливих, комфортних умов праці [38].

Навіть питання про розмір заробітної плати працівників вирішується всередині групи, а прибуток розподіляється між працівниками в залежності від їх обов'язків. У бірюзових організаціях немає назв посад і, відповідно, посадових інструкцій, а обов'язки перерозподіляються всередині групи в робочому порядку. З "бірюзової" точки зору назви посад - спокуса для "Я": тягне, одурманює, але здоров'я не додає [10]. Працівники бірюзових організацій розкриваються, підтримують один одного всередині організації і одночасно виконують зовнішню роботу заради спільної мети організації.

У бірюзовій організації немає статусних кабінетів для керівництва. Робочі приміщення прикрашають співробітники так, як їм подобається. Деякі підпри-

ємства навіть дозволяють приводити з собою дітей і тварин - так працівникові не потрібно буде поспішати додому о шостій вечора. У бірюзових організаціях прийнято прописувати принципи, що стосуються безпечного середовища спілкування, охорони праці в інтересах зміцнення здоров'я персоналу [39]. Тут практикують групові медитації і навчальні курси, які влаштовують колеги. Працівники самі вибирають, в якому семінарі брати участь, яку лекцію послухати [11; 12; 30]. Активно впроваджуються інновації в усі елементи керування та взаємодії співробітників організації [31].

Співбесіду при прийомі на роботу проводять майбутні колеги. Вони ж допомагають новачкові адаптуватися в колективі. Перший час кожен працівник вважає своїм обов'язком допомогти новому співробітнику впоратися з завданнями [5]. На думку HR-експерта Катерини Устинової організації такого типу дають свободу, засновану на реалізації свого покликання і своїх талантів [18]. Для бірюзових організацій прибуток - це побічний продукт відмінно виконаної роботи.

Як і будь-яка система, бірюзові організації мають свої переваги і недоліки (див.табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки бірюзових організацій

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Реальна цінність для людей - бізнес зі змістом	Відсутність посадової інструкції - можливе надмірне використання робочої сили
Відсутність довгих ієрархічних пірамід при впровадженні рішень - висока швидкість реакції на виклики ринку	Мінімум або повна відсутність планування
Висока якість продукту - відповідають своїм ім'ям	Відсутність бонусної системи
Залученість співробітників	Відсутність підвищень по службі [13]
Свобода для керівника - можливість відлучитися, не думаючи про організацію	
Гнучкий робочий графік	
Затишні робочі приміщення	
Дослідження конфліктів	
Повний доступ до інформації	
Відсутність довгих нарад	

Джерело: складено автором на основі джерела [24].

Як бачимо з табл.1.2 переваг бірюзових організацій значно більше, ніж недоліків. Це означає, що підприємствам варто спробувати впровадити систему “бірюзових організацій”.

Таким чином, бірюзові організації - це новий щабель розвитку бізнесу, що враховує інтереси всіх працівників, а не одного керівника.

1.2. Особливості розвитку організацій майбутнього в контексті еволюції концепції менеджменту підприємства

Особливості розвитку організацій майбутнього розглянемо на прикладі окремих підприємств. У світі вже чимало прикладів організацій, які почали свою діяльність або впровадили нову концепцію. За час їх існування діяльність, яку вони ведуть по принципам бірюзових організацій, показує дивовижні результати. Найцікавіше - ці організації з абсолютно різних сфер і займаються абсолютно різною діяльністю.

Це вже є сильним доказом того, що люди хочуть і готові до змін. Розглянемо деякі з цих організацій.

Buurtzorg - це некомерційне підприємство патронажних медсестер і медбратів, яка знаходиться в Нідерландах, є чудовим прикладом переходу від помаранчевої організації до бірюзової (див. рис. 1.4). Організація забезпечує догляд за хворими та людьми похилого віку.

Засновник організації Йос де Блок багато років пропрацював в конкурентному помаранчевому середовищі і точно знав, що не хоче робити. Після впровадження бірюзової концепції організація *Buurtzorg* стала надзвичайно успішною. За сім років, з 2006 р., число співробітників зросло з 10 до 7000 медсестер і медбратів, а швидкість одужання хворих на 40 % вище, ніж в організаціях-конкурентах.



Рис. 1.4. Логотип організації Buurtzorg

Джерело: складено автором на основі джерела [28].

У *Buurtzorg* медики працюють невеликими групами по 10-12 осіб. Кожна команда несе відповідальність за 50 або близько того пацієнтів на невеликій, чітко визначеній ділянці. Медсестри і медбрат не тільки відповідають безпосередньо за медичне обслуговування, але і самі вирішують, скільки і яких саме пацієнтів будуть обслуговувати. Вони ведуть запис пацієнтів, планують роботу, складають графік відпусток і роботи в святкові дні, керують справами. Вони вирішують, де зняти офіс і як його обставити. Вони визначають, як краще вписатися в місцеву громаду, які лікарі та аптеки знаходяться в доступності, як взаємодіяти з місцевими лікарнями. Члени групи самі контролюють роботу, планують індивідуальне і командне навчання, зустрічаються і вирішують, як розподілити між собою завдання, треба збільшити команду або розділити її надвоє, якщо пацієнтів більше ніж достатньо для однієї команди, які заходи вжити, якщо продуктивність падає. У команді немає лідера, важливі рішення приймаються колективно. Догляд за хворими не розділений на окремі процедури. За замовчуванням планування йде з таким розрахунком, щоб пацієнт мав справу з однією або двома медсестрами або медбратами, завжди одними й тими ж. У співробітника *Buurtzorg* є час познайомитися з пацієнтом, дізнатися його історію хвороби і звички. Минають дні і тижні – і взаємини зміцнюються глибокою взаємною довірою. Догляд більше не зводиться до уколу або заміни пов'язки, пацієнта сприймають і поважають як особистість, враховують не тільки його фізичні, а й емоційні, родинні, духовні потреби. Медсестра може домовитися про візит перукаря додому або зателефонувати родичам пацієнта, щоб вони допомогли йому в якійсь справі.

Результати, досягнуті *Buurtzorg* на медичному фронті, вражають. У 2009 р. дослідження соціологічної організації *Ernst & Young* показало, що на обслуговування пацієнта *Buurtzorg* потрібно в середньому приблизно на 40% годин менше, ніж іншим патронажним організаціям. Щоб оцінити іронію цієї цифри, треба врахувати, що співробітники *Buurtzorg* при цьому знаходять час на розмови за чашкою кави з пацієнтами та їх родичами, тоді як в інших патронажних організаціях процедура отримання клієнтом «продукту» розрахована по хвилинах. Пацієнти *Buurtzorg* користуються послугами організації вдвічі менше звичайного часу, одужують швидше, стають більш самостійними. Число термінових госпіталізацій скорочується на третину, а якщо лягти в лікарню все-таки необхідно, то пацієнт проводить там істотно менше часу. Для системи соціального страхування Нідерландів це досить відчутно. У дослідженнях *Ernst & Young* встановлено: якщо б всі патронажні організації країни досягли результатів *Buurtzorg*, економія склала б близько € 2 мільярдів. У масштабах США це склало б \$ 49 мільярдів.

Тут немає босів і розпоряджень зверху - кожна команда сама вирішує, скільки і яких саме пацієнтів обслуговуватиме, де зняти офіс і як взаємодіяти з місцевими лікарнями. організація відмінно застосувала принцип самоврядування через запровадження саморегульованих груп.

Ще один приклад - це організація *FAVI*, французьке сімейне підприємство (мідноливарний завод), було створено в кінці 1950-х рр. і починало з виливки латунних деталей для змішувачів (див. рис. 1.5). Сьогодні більшу частину доходу підприємству приносить виробництво запчастин для автомобільної промисловості - вилок для коробок передач. Решта продукції включає частини електромоторів, лічильників для води, а також медичне обладнання. Підприємство контролює 50% ринку вилок для коробок передач. Про якість їх продукції ходять легенди, а своєчасність поставок майже міфічна. Робочі пишаються тим, що за 25 років завод жодного разу не затримав поставку готової продукції замовнику.



Рис. 1.5. Логотип організації FAVI

Джерело: складено автором на основі джерела [74].

FAVI рік за роком забезпечує високу рентабельність, незважаючи на конкуренцію Китаю, зарплати вище середніх і дуже циклічний характер попиту. Плинності кадрів тут практично немає. Робочі, випробувавши методи *FAVI*, вже не можуть уявити собі роботи на підприємствах з традиційним управлінням. *FAVI* функціонувало як звичайний металургійний завод, поки за рішенням родини власників в 1983 р. *CEO* не став Жан-Франсуа Зобріс, харизматичний металург.

Незважаючи на порівняно невеликі розміри (80 співробітників), організаційна структура організації представляла собою жорстку піраміду: робочі підкоряються бригадиру який підпорядковується начальнику цеху, який підпорядковується начальнику сервісної служби, який підпорядковується начальнику виробництва, який підпорядковується *CEO*. Начальник виробництва входить в топ-менеджмент разом з керівниками продажів, інженерної служби, планування, технічного обслуговування, HR-служби і фінансів, кожен з яких підзвітний *CEO*. Такий організаційний устрій як і раніше типовий для виробничих організацій. Іноді, щоб зменшити висоту ієрархічної піраміди і знизити витрати, віднімається один або два рівня.

Але, коли Жан-Франсуа Зобріс встав біля керма *FAVI*, підприємство протягом двох років принципово змінилося в напрямку, досить подібному з тим, яким слідує *Buurtzorg*. Сьогодні на заводі працюють понад 500 осіб, які організовані в 21 команду («міні-заводи»), кожна від 15 до 35 осіб. Більшість команд працюють на певного замовника (команда «Фольксваген», команда «Ауді», команда «Вольво», команда водомірних лічильників і т. д.). Є кілька базових виробничих команд

(ливарна, ремонт прес-форм, технічне обслуговування) і допоміжні (конструкторська, контроль якості, лабораторія, адміністрація, продажу). Кожна діє за принципом самоорганізації, менеджменту середньої ланки немає. Немає і правил або процедур, крім тих, які команди розробили для себе.

Адміністративні відділи підприємства майже повністю зникли. Закрилися відділи HR, планування, диспетчеризації, проектування, інформаційних технологій, закупівель. Їх завдання взяли на себе робочі в командах. Вони самі займаються підбором кадрів, закупівлями і плануванням. У *FAVI* був розпущений і відділ продажів.

Раніше замовлення насамперед прибувало до відділу продажів. Відділ планування повинен був повідомити відділу продажів передбачувану дату відвантаження і зарезервувати час в плані виробництва. Потім, за день до виробництва, відділ планування видав би вказівку, що саме потрібно зробити, коли, на якому верстаті. Ґрунтуючись на складеному плані виробництва, відділ кадрів визначив би робочих на зазначені в графіку верстаті. А робочі просто зробили б те, що велено. Робочим не давалося ніякої інформації, з ними не говорили про суть роботи. За такої організації процесу менеджери з продажу не мають уявлення, що відбувається в цехах, точно так само як робітники не мають поняття про історію замовлення.

Тепер, коли організація розділена на команди, процес має зовсім інший вигляд. Щотижня відбувається коротка нарада. Менеджер з продажу, наприклад, команди «Вольво» ділиться з дюжиною колег інформацією, яке замовлення надійшло від німецького автовиробника. Всі дружно радіють, якщо замовлення велике, або засмучуються, якщо маленьке. Тут же на нараді відбувається планування, і команда визначає день відвантаження. Менеджер з продажу тепер чудово розуміє виробничі процеси і те, яким чином його домовленості з клієнтами вплинуть на всіх членів команди. Коли клієнт наполягає на зниженні цін, менеджер з продажу залучає робітників у пошук рішення: чи можна якимось чином поліпшити процес або підняти продуктивність, щоб скинути ще кілька центів за одиницю продукції.

Наступний приклад це *RHD* - некомерційна організація з Філадельфії (див. рис. 1.6). Це прекрасний приклад організації, яка протягом 40 і більше років створює і вдосконалює безпечне і довірче робоче середовище на основі принципу цілісності і сприяє прояву людської цілісності.



Рис. 1.6. Логотип організації RHD

Джерело: складено автором на основі джерела [82].

Початок *RHD* поклав в 1970 р. контракт на \$50 тисяч. У місцевому співтоваристві одного з передмість Філадельфії створювалася психіатрична служба. Сьогодні 4600 співробітників організації в 14 штатах пропонують свої послуги на суму близько \$ 200 мільйонів десяткам тисяч нужденних. Організація має в своєму розпорядженні будинки і притулки для психічно хворих, розумово відсталих, які страждають на алкоголізм і наркоманію, які притягувалися до кримінальної відповідальності і бездомних. Крім того, в *RHD* входять амбулаторні психіатричні центри, організація допомагає важким дітям в школі і вдома.

У *RHD*, відкрито і ясно встановлено кілька фундаментальних передумов, і вони формують ставлення до людей і роботі. *RHD* формулюють свої передумови так:

1. Всі люди мають рівну людську цінність.
2. Кожна людина по своїй суті добра, поки не доведено протилежне.
3. Не існує єдиного правильного способу вирішення корпоративних проблем.

Кожну з програм *RHD* веде одна самоврядна команда, яка налічує в середньому 20, а максимально - від 40 до 50 осіб. Юніти (units) - так називають ці

команди - заохочують до визначення власної мети, що відчувається як осмислена, яка наповнює команду почуттям гордості і винятковості. У юнітах не існує посадових інструкцій. Команди відповідають за діяльність програми в цілому, від визначення стратегії до набору співробітників і закупівельних операцій, від бюджету до відстеження результатів. Центральний апарат в штаб-квартирі організації мінімальний.

Patagonia, виробник одягу для активного відпочинку, стала першою в Каліфорнії організацією (див. рис. 1.7), що отримала статус *B-Corp* на початку 2012 р. Виробництво та продаж готового одягу - США - 1350 співробітників - Комерційний сектор.



Рис. 1.7. Логотип організації Patagonia

Джерело: складено автором складено на основі [81].

Спочатку організація називалася інакше. Заснована в 1957 р в Каліфорнії Івоном Шуїнаром, найдивовижнішим бізнесменом в історії. організація займалася виробництвом альпіністських гаків. Зараз вона виросла до провідного виробника одягу для активного відпочинку і прагне надавати позитивний вплив на навколишнє середовище.

Щось схоже сталося в *Patagonia*, організації - виробнику одягу для активного відпочинку. В її штаб-квартирі в Вентурі розташований розвиваючий дитячий центр для дітей співробітників у віці від декількох місяців до дитсадівського віку. Дитячий сміх і слова - звичні офісні звуки, що доносяться з ігрового майданчика у дворі, від дітей за столами батьків, за обідом в їдальні. Нерідко

можна побачити, як мати годує дитину прямо на нараді. Взаємини на роботі змінилися невлмовимо, але глибоко, ледь співробітники побачили один в одному не тільки колег, але і людей, здатних до всепоглинаючої любові і турботи про дітей. Якщо колеги щойно разом грали з дітьми за обідом, їм набагато важче вчепитися один одному в горлянки за столом переговорів.

Важко назвати можливість взяти з собою на роботу дітей або тварин «потрясінням основ». Ми відчуваємо себе в безпеці, коли демонструємо на роботі тільки найменшу частину себе. І спочатку нам не подобається ідея присутності дітей або тварин саме тому, що поруч з ними дуже важко приховувати від колег іншу частину себе – ту, що вміє дбати і любити.

В середині 90-х років організація зважилася на ризикований крок. Вони вирішили змінити упаковку термобілизни. Зазвичай вони обертали білизну в упаковку з щільного картону і поміщали в пакет з товстого поліетилену із застібкою на зразок блискавки. Щоб не пакувати таким чином щільну похідну білизну, організація вирішила позбутися від упаковки зовсім і просто вивісити її на плічках, як одяг. Термобілизна з більш тонкого матеріалу скочувалася і закріплювалася гумовим кільцем. Організацію попередили, щоб вони готувалися до 30%-го зменшення продажів, оскільки вони змагалися з організаціями, виключно конкурентоспроможними як раз в сенсі упаковки. Один їх конкурент, наприклад, розкладав свою продукцію в чарівні бляшані баночки. Однак вони все ж зважилися, тому що це було правильно. Перший рік практики заощадив тонни пакувального матеріалу. Його тепер не возили з місця на місце по всьому світу тільки для того, щоб в результаті викинути, поповнивши сміттєзвалища. Крім того, це заощадило організації \$ 150 тисяч за рахунок відмови від непотрібної упаковки. А ще це призвело до зростання продажів термобілизни на 25%. Оскільки ці вироби не були заховані в пакети і вивішувалися, як одяг, люди могли помацати тканину і оцінити якість. Оскільки білизна вивішувалося, як одяг, організації довелося надавати їй вид одягу, і тепер верхню частину майже всіх комплектів з Капіл можна носити як сорочку або футболку, що відповідає їх цілі

виробляти багатофункціональний одяг. Дана організація показала прагнення до своєї еволюційної мети і не відступатися навіть при ризику втрат.

У новій Бірюзовій парадигмі команда змінюється зсередини: співробітники вчаться бути самостійними і несуть відповідальність за свої рішення, а керівники стають коучами. Це помітно не тільки самим співробітникам, а й клієнтам: вони стали частіше дякувати співробітникам за чуйність.

1.3. Методичні підходи щодо оцінювання організацій майбутнього в контексті еволюції концепції менеджменту підприємства

Давно не секрет, що саме мотивація є одним з найбільш значущих двигунів будь-якої організації, а ступінь налагодженості даної системи в організації прямо впливає на її ефективність. Даному питанню присвячено безліч праць провідних фахівців у сфері психології, соціології та економіки, а в основу кожної з таких теорій лягає непорушна праця Абрахама Маслоу [20].

Однак «велосипед» давно винайдений, а основні складові структурованої системи мотивації перетікають з організації в організацію, як в зламаною телефоні, не отримуючи належної уваги. Вся справа в тому, що основною характеристикою століття технологій є саме швидкоплинність, а тому, для ефективної роботи організації, необхідно в першу чергу подбати про відповідність технологій управління нинішнім соціальним і економічним умовам. Попередні організаційні моделі вже вичерпали себе, і організації відчують потребу в новому диханні. Таким чином починається століття бірюзових організацій.

Вже після 1960-х років на арену організацій виходять організації із зеленою структурою, для яких найбільш важливе значення мають почуття самих працівників, а поставлені організацією цілі йдуть на другий план. Найголовнішим прикладом можна назвати організацію «Southwest Airlines». У якийсь момент часу схильність до мінімальної конкурентоспроможності стає максимально виражена, а тому організації втрачають свою ефективність, що вказує на недостатність

опрацювання даної структури і означає, що даний вид не може існувати самостійно. Так з'явилися бірюзові організації, які поєднують в собі найбільш ефективні напрацювання помаранчевих і зелених організацій, об'єднуючи в собі максимальну ефективність, підкріплену особистою зацікавленістю працівників у успіхи підприємств.

Головна ідея такого виду структури полягає в тому, що відкидається все те зайве, що заважає якісному самовираженню співробітників і забирає час: нікому не потрібна звітність і паперова тяганина. Головна мета кожної ланки організації - робити максимум можливого для досягнення головних цілей організації. Таким чином від зелених організацій було взято прагнення бути командою, а від помаранчевих - здорова конкуренція, яка спостерігається як поза, так і всередині організації, будучи якісним двигуном розвитку. Основні характеристики бірюзової організаційної структури (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні характеристики бірюзової організаційної структури

<i>Назва характеристики</i>	<i>Пояснення</i>
Самоврядування	Відсутні жорсткої ієрархічної структури, часто не прописуються посадові інструкції, відсутність централізації управління. Наявність свободи вибору і методу вирішення наявної завдання
Цілісність	Система спрямована на збереження особистісних якостей працівників. Відсутня награна важливість і різке протиставлення посад. Цілісність забезпечує синергетичний ефект, який відбивається в бажанні людей працювати на вище благо
Еволюційність	Даний пункт характеризується тим, що управління бірюзових організацій не прагне передбачити майбутнє, а, сприймаючи свою організацію, як живий організм, намагається в першу чергу прислухатися до її потреб і виходити з цього

Джерело: складено автором на основі джерела [13].

Організації майбутнього засновані на таких пріоритетах [13]:

Пріоритет 1 - самоврядування. Нова модель розвитку не передбачає ієрархію і піраміди. Співробітники рівноправно виконують бізнес-задачі будь-якого рівня складності. На перших етапах впровадження ідей бірюзовою

організацією ще присутні керівники, але їх мета зводиться до налагодження ефективної взаємодії в колективі.

Пріоритет 2 - цілісність розвитку компетенції співробітників. Ідеї вузько-професійного прояву якостей особистості йдуть в минуле, їх змінює набір якостей, що дозволяють працівнику бути самим собою при виконанні трудових обов'язків.

Пріоритет 3 - довіра замість контролю. Такі організації засновані на довірі. Команда самостійно ставить мету свого розвитку і контролює їх досягнення.

Пріоритет 4 - оперативний обмін інформацією. Інформація представляє одну з цінностей, що дозволяє отримати конкурентну перевагу.

Пріоритет 5 - відсутність дискримінації при розподілі доходу. Ні премій, дохід розподіляється порівну між усіма членами колективу.

Сім основних принципи існування «бірюзовий» організацій:

1. Самоврядування: працівники самі планують роботу, визначають завдання, складають графік відпусток.

2. Наради: команди проводять короткі наради (щодня, щотижня або щомісяця), щоб узгодити думки і прийняти рішення. Понад те, зазвичай ніяких регулярних зборів не проводиться. Це найприродніший спосіб керувати організацією.

3. Контроль: при відсутності менеджменту середньої ланки і з мінімумом адміністративного керівництва «бірюзові» організації обходяться і без звичайних механізмів контролю. Ці організації побудовані на фундаменті взаємної довіри.

4. Атмосфера: в «бірюзових» організаціях особлива увага приділяється створенню безпечної і спокійної атмосфери. Кожного співробітника навчають певній кількості основоположних принципів, що забезпечують здорове і продуктивне співробітництво.

5. Пошук себе: ніхто не стане утримувати вас від вирішення взяти на себе більше обов'язків або спробувати зробити що-небудь нове. Навпаки, чим більший внесок ви намагаєтеся внести, тим більше зростає ваша репутація.

6. Прибуток: деякі із засновників «бірюзових» організацій взагалі не збиралися створювати свій бізнес. Вони слідували своєму покликанню, певній ідеї, і вона була важливіше прибутків. І виявилось, що, якщо на перше місце ставити мету, а не прибуток, прибуток, як правило, зростає.

7. Планові показники: в «бірюзових» організаціях немає ніяких планових показників. У самоврядних організаціях люди можуть, якщо це їм здається корисним, призначити мету заздалегідь самі собі.

У новій Бірюзовій парадигмі команда змінюється зсередини: співробітники вчаться бути самостійними і несуть відповідальність за свої рішення, а керівники стають коучами. Коучі - помічники в досягненні бізнес-цілей і підвищення компетенцій у співробітників. На відміну від управлінського персоналу, основна їх мета зводиться до того, щоб допомогати працівникам прийняти правильне рішення [13].

Деякі експериментальні відділи повністю працюють без менеджерів середньої і вищої ланки, також в них відсутні плани продажів. Всі рішення приймаються колективно, включаючи рішення про прийом на роботу, звільнення, розподіл додаткового фонду преміювання тощо. Проте і відповідальні за це все в рівних частках, як за успіхи організації, так і за неефективну роботу з клієнтами.

Досить складним питанням при впровадженні «бірюзових» форм управління є забезпечення взаємозамінності співробітників. В офісах майбутнього соціальні права працівників зберігаються. Вони можуть ходити у відпустку, на лікарняний тощо. Завдання колективу - сформувати таку команду, яка зможе замінити відсутній елемент системи без зниження якості обслуговування і клієнтоорієнтованості. Відповідно до теорії Фредерика Лалу прибуток є другорядним продуктом, який виникає з причинно-наслідкових зв'язків. Щасливий співробітник поділиться своїм позитивом і доброзичливістю з клієнтом, а останній, оцінивши високий сервіс обслуговування, приводить в організацію ще 10-15 своїх знайомих і друзів.

Для бірюзової організації характерна своя методика преміювання співробітників. Якщо в стандартних офісах розраховується, хто скільки зробив дзвінків,

провів зустрічей, показав презентацій, завів кредитних угод, то тут реальний внесок співробітника в досягнення бізнес-цілей визначається колективно. Ніхто не буде рахувати дзвінки, які не принесли результату, або враховувати подяки, написані співробітнику його знайомими.

Перехід на принципи «бірюзи» - це складний процес, що викликано менталітетом народу і системою освіти, що спонукає до підпорядкування. Молодь, яка виросла на командно-виховній моделі навчання, складно перебудуватися від виконання команд до самостійного прийняття рішень і, відповідно, всієї відповідальності.

Трансформація в «бірюзову організацію» - справа не швидка: на підбір співробітників, які будуть розділяти нові цінності, і на перехід до самоврядування буде потрібно багато часу.

1. По-перше, необхідно пам'ятати, що перехід з одного ступеня розвитку на інший повинен бути плавним. Потрібно розглянути особливості бірюзових організацій, зрозуміти, що це. Тільки після цього приступати до впровадження змін. В іншому випадку прибутковий бізнес може розоритися.

Знадобиться перегляд бізнес-процесів, навчання персоналу. Можуть піти успішні співробітники і менеджери, які звикли до влади. На першому етапі виникне плінність кадрів.

Головне - правильно організувати перехід, продовжувати контролювати працівників на перших етапах, а то процеси зупиняться або сповільняться. Не можна не враховувати особливості менталітету - деякі можуть працювати в повну силу, тільки відчуваючи контроль керівництва. Внаслідок плінності кадрів, втрати доведеться заповнювати. Нових колег повинні наймати люди, які будуть з ними працювати. Не можна повністю доручити це завдання HR-фахівцю.

Непоганий варіант - кандидата оцінює кілька людей, а потім проводиться голосування. Важливо привчити працівників бірюзових організацій відповідати за свої дії.

2. Еволюційну мета «бірюзовою організацією» часто складно сформулювати. Якщо такої мети поки немає - не потрібно її вигадувати. Важливо, щоб вона не

була «притягнута за вуха» або нав'язана кимось, а з'явилася природним шляхом. Співробітник, що приймає участь в етапі прийняття рішення, повинен відчувати себе підприємцем. Це дозволяє сформувати сильну команду, організувати обмін інформацією, залучити колег. Коли цікавляться думкою людини, її особистими цілями, вона проявляє активність.

3. Вся влада - співробітникам. За рішення кожної проблеми повинен відповідати тільки один співробітник. Необхідно визначити, хто це буде: найдосвідченіший, самий зацікавлений або той, хто здатний подивитися на проблему з різних сторін. Важливо розуміти, що не потрібно ставити співробітнику завдання, а потрібно озвучувати саме проблему - нехай він сам вибирає інструменти для її вирішення.

Доцільно пояснити співробітникам, що вони можуть консультиватися з зацікавленими і більш досвідченими колегами, перш ніж прийняти те чи інше рішення. Але за кожен свій крок працівники повинні нести повну відповідальність (від визнання помилок - до звільнення). Втручатися в процес прийняття рішень, тиснути, впливати на їх вибір - не можна (як би складно це не було).

Самоврядування допоможе вибудувати сильну, ефективну і залучену в робочий процес команду. Співробітникам більше не доведеться підлаштовуватися під точку зору боса або менеджера - вони зможуть пропонувати свої шляхи вирішення проблем і будуть зацікавлені в кращому результаті. У керівників, які не будуть зайняті наглядом, вивільниться час для більш важливих завдань.

Мотивація і залученість у даному випадку є не просто засобом прогресу, а основою для побудови всієї організаційної культури організації. Спираючись на особистісні якості кожного з членів команди, вона має на увазі не тільки наявність психологічного комфорту і створення атмосфери партнерства між членами всієї команди без опори на ієрархічний розподіл, але і створює всі умови для максимального вироблення співробітника, що робить його максимально причетним до загальних результатів роботи організації, тобто веде до зростання ефективності кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ МАЙБУТНЬОГО В КОНТЕКСТІ ЕВОЛЮЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ДП МА «БОРИСПІЛЬ»

2.1. Аналіз профілю діяльності підприємства

Об'єктом дослідження даної курсової роботи виступає Міжнародний аеропорт «Бориспіль» - найбільше летовище в Україні за пасажиропотоком та маршрутною мережею, розташоване на відстані 15 км від міста Київ. ДП МА «Бориспіль» є найбільшим і найпотужнішим в Україні. Забезпечує 62% авіаційних пасажирських перевезень України, а також, за результатами 2018 року, надав послуги 12,6 млн. пасажирів [15].

Загальна інформація про підприємство (див. табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Загальна інформація про об'єкт дослідження

<i>Реквізити</i>	<i>Характеристика</i>
Повна назва	Державне підприємство Міжнародний аеропорт «Бориспіль»
Скорочена назва	ДП МА «Бориспіль»
Форма власності	Державна
Код ЄДРПОУ	20572069
Дата реєстрації	23.03.1993
Місце розташування	08300, Київська обл., Бориспільський район, село Гора, вул. Бориспіль-7
Напрямок господарювання	52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Джерело: складено автором на основі джерела [7].

Перейдемо до безпосереднього аналізу даного підприємства. Форма власності – державна. Це означає, що у статутному капіталу даного аеропорту більше 50 % належить державі. До активів підприємства належать усі будівлі, які розташовані на його території.

Розглянемо організаційну структуру даного підприємства (див. рис. 2.1):



Рис. 2.1. Організаційна структура ДП МА «Бориспіль»

Джерело: складено автором на основі джерела [22].

Як ми бачимо з рис. 2.1, в даному підприємстві наявна чимала кількість служб, кожна з яких має свою зону відповідальності. Дана диверсифікація персоналу спричинена великим тягарем відповідальності, який лежить на аеропортах загалом і бориспільському зокрема. Внаслідок великого рівня відповідальності, система управління персоналом має бути відмінною. У зв'язку з цим виникає необхідність її детального дослідження. Розпочнемо з аналізу продуктивності праці на підприємстві (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Продуктивність праці ДП МА «Бориспіль»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Витрати річні, тис. грн.	288304	388554	522950	596980	291703
Чисельність працівників, осіб	887	947	1008	1065	1067
Продуктивність праці, тис. грн. / особу	325,03	410,30	518,80	560,54	273,39

Джерело: складено автором на основі джерела [9] та Додатків А-Б.

Як ми бачимо з табл.2.2, продуктивність праці зростає, що означає підвищення рівня виробітку одного працівника. При чому у 2016 році даний показник складав 325,03 тис. грн. на одну особу, а у 2019 – 560,54 тис. грн. на одну особу, тобто зростання відбулося на 72%, що вельми гарний показник для періоду лише у 4 роки. Однак у 2020 р. внаслідок пандемії COVID-19 різко зменшилися витрати на заробітну плату, так на одну особу вже доводилося 273,39 тис. грн., що в 2 рази менше, ніж у 2019 році.

Розглянемо також фонд оплати праці (див. рис. 2.2) та його динаміку за допомогою рис. 2.2.



Рис. 2.2. Динаміка фонду оплати праці ДП МА «Бориспіль»

Джерело: складено автором на основі джерела [25] та Додатків А-Б.

З рис. 2.2. ми бачимо, що фонд оплати праці мала постійну тенденцію до зростання протягом 2016-2019 рр., хоча й відбувалося зниження темпу зростання від 32,17% у 2017 році до 24,43% у 2018 році. При цьому у 2020 році зменшився фонд оплати праці, його зменшення склало 29,54% в порівнянні з 2019 роком.

Розглянемо також динаміку середньої заробітної плати на підприємстві (див. табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Динаміка середньої заробітної плати

Показники	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.
Фонд оплати праці, тис. грн.	110454	145982	186696	232311	163681
Середня чисельність, осіб.	887	947	1008	1065	1067
Середня заробітна плата, грн.	124525,37	154152,06	185214,29	218132,39	153403,00

Джерело: складено автором на основі джерела [9] та Додатків А-Б.

Середня заробітна плата зменшилася на 25% у 2020 році в порівнянні з 2019, що є позитивним досягненням підприємства, так як зменшився рівень задоволеності працівників, збільшилася ймовірність високої плинності кадрів, що беззаперечно матиме негативний ефект на фінансову діяльність підприємства.

Таким чином, можемо стверджувати, що ДП МА «Бориспіль» провадить ефективну політику управління персоналу, що проявляється у збільшенні середнього розміру заробітної плати та продуктивності праці. При збереженні подібних тенденцій можна стверджувати, що системі управління ніщо не загрожуватиме за інших стабільних умов.

Розгляд техніко-технологічної бази розпочнемо з опису наявних об'єктів основних засобів підприємства. До чемпіонату Євро-2012 на території аеропорту було зведено з використанням останніх досягнень авіаційної галузі новий аеро-вокзальний комплекс, який відповідає сучасним технологіям обслуговування пасажирів та багажу, а також міжнародним архітектурним та технічним стандартам і вимогам ICAO (Міжнародна організація цивільної авіації) та IATA (Міжнародна Асоціація повітряного транспорту).

Завдяки тому, що аеропорт був побудований відносно нещодавно, рівень зносу мінімальний (див. табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Коефіцієнт зношування ДП МА «Бориспіль»

<i>Показники</i>	<i>2016р.</i>	<i>2017р.</i>	<i>2018р.</i>	<i>2019р.</i>	<i>2020р.</i>
Амортизація(річ), тис. грн.	88 002	92 690	95 912	106 153	107 875
Вартість основних засоби, тис. грн.	1843 770	1784 265	1715 937	1609 094	1528 344
Коефіцієнт зношення	0,05	0,05	0,06	0,07	0,07

Джерело: складено автором на основі джерела [9] та Додатків А-Б.

Таким чином, рівень зносу, хоча і зростає протягом останніх 5 років, однак рівень усе одно мінімальний. Це означає, що більшість основних засобів підприємства знаходяться у задовільному стані, що демонструє коефіцієнт придатності (див. табл. 2.5):

Таблиця 2.5

Коефіцієнт придатності ДП МА «Бориспіль»

<i>Показники</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>
Коефіцієнт зношення	0,05	0,05	0,06	0,07	0,07
Коефіцієнт придатності	0,95	0,95	0,94	0,93	0,93

Джерело: складено автором на основі джерела [9] та Додатків А-Б.

Отже, основні засоби знаходяться у оптимальному стані і поки що не потребують жодних змін. Однак, незважаючи на це, керівництво постійно виводить старі та вводить нові ОЗ (див. табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Коефіцієнт оновлення та вибуття основних засобів на ДП МА «Бориспіль»

<i>Показники</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>
Вартість основних засобів на поч.р., тис. грн.	2404777	2431760	2451573	2780613
Вартість основних засобів на кін.р., тис. грн.	2431760	2451573	2780613	2795029
Вартість виробничих витрат, тис. грн.	26983	19813	329040	14416
Вартість основних засобів р., тис. грн.	1784265	1715937	1609094	1528344
Вартість вибуття, тис. грн.	59 505	68 328	106 843	80 750
Коефіцієнт оновлення	0,02	0,01	0,20	0,01
Коефіцієнт вибуття	0,03	0,04	0,07	0,05

Джерело: складено автором на основі джерела [9] та Додатків А-Б.

Таким чином, ми бачимо, що оновлення відбувається меншими темпами, аніж вибуття. Однак наразі підприємство не потребує кардинальних змін у основних засобах, так як основні показники знаходяться на оптимальному рівні.

Доцільно також розглянути такі показники ефективності використання основних фондів, як фондівіддача, фондомісткість та фондоозброєність. Перший показник демонструє обсяг виробленої продукції у вартісних показниках одиницею ОЗ, другий - на яку суму потрібно придбати основні виробничі фонди підприємству для випуску необхідних обсягів продукції (послуг), а третій - показник ефективності використання основних виробничих фондів працівниками підприємства (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Показники ефективності використання основних фондів на
ДП МА «Бориспіль»**

<i>Показники</i>	<i>2017р.</i>	<i>2018р.</i>	<i>2019р.</i>	<i>2020р.</i>
Вартість основних засобів на поч.р., тис. грн.	1 843 770	1784 265	1 715 937	1 609 094
Вартість основних засобів на кін.р., тис. грн.	1 784 265	1715 937	1 609 094	1 528 344
Собівартість, тис. грн.	1814017,5	1750101	1662516	1568719
<i>Показники</i>	<i>2017р.</i>	<i>2018р.</i>	<i>2019р.</i>	<i>2020р.</i>
Витрати, тис. грн.	388554	522950	596980	291703
Чисельність, осіб	947	1008	1065	1067
Фондовіддача	0,21	0,30	0,36	0,19
Фондомісткість	4,67	3,35	2,78	5,38
Фондоозброєність	1915,54	1736,21	1561,05	1470,21

Джерело: складено автором на основі джерела [9] та Додатків А-Б.

З даної таблиці можемо зробити висновок, що ДП МА «Бориспіль» має високі показники ефективності використання основних фондів. Тенденції фондомісткості та фондівіддачі також мають вірний напрямок, однак викликає занепокоєння зниження показника фондоозброєності, що свідчить про те, що у 2017 році працівники підприємства використовували основні засоби з більшою ефективністю, ніж у 2020 році.

Останнім показником, що характеризує техніко-технологічну базу підприємства, є рентабельність основних засобів (див. табл. 2.8):

Таблиця 2.8

Рентабельність основних засобів ДП МА «Бориспіль»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Прибуток, тис. грн.	91424	122138	127829	104678	2619
Вартість основних засобів р., тис. грн.	1 843 770	1 784 265	1 715 937	1 609 094	1 528 344
Рентабельність осн.зас., %	4,96%	6,85%	7,45%	6,51%	0,17%

Джерело: складено автором на основі джерела [9] та Додатків А-Б.

Зростання даного показника демонструє збільшення ефективності використання основних фондів на підприємстві, тобто основні засоби завдяки своєму використанню, приносять більший прибуток. Однак зменшення його у 2020 році демонструє погіршення ефективності використання основних фондів.

На завершення аналізу техніко-технологічної бази наведемо горизонтальний та вертикальний аналіз активів ДП МА «Бориспіль» у вигляді діаграм (див. рис. 2.3):

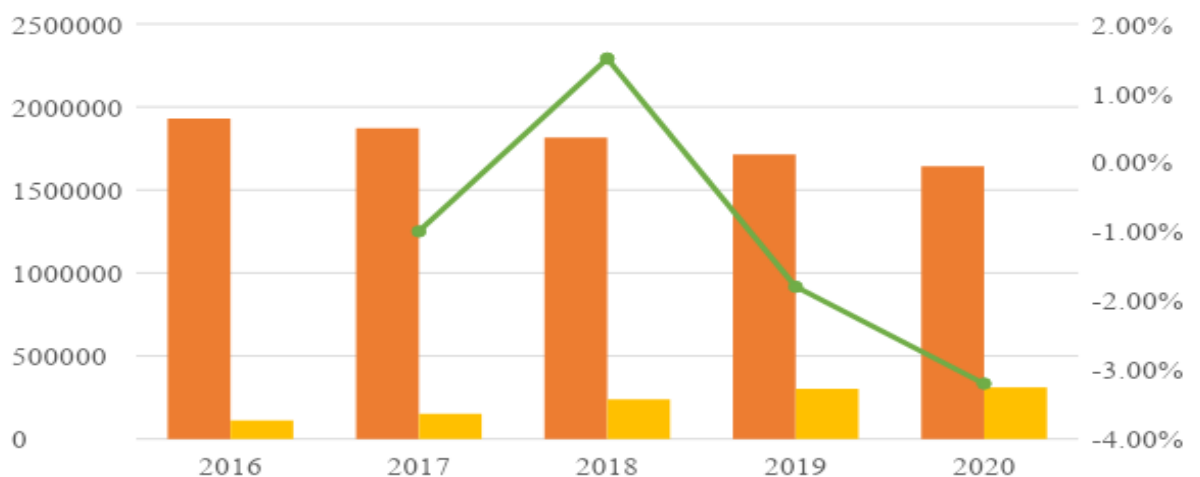


Рис. 2.3. Горизонтальний аналіз активів ДП МА «Бориспіль»

Джерело: складено автором на основі джерела [25].

На основі рис. 2.3 можемо зробити наступні висновки, що загалом активи підприємства зменшилися за досліджуваний період, відбулося зменшення незавершених капітальних інвестицій, основних засобів, що вплинуло на зміни у вертикальному аналізі ДП МА «Бориспіль» (див.рис.2.4).



Рис. 2.4. Вертикальний аналіз активів ДП МА «Бориспіль»

Джерело: складено автором на основі джерела [25] та Додатків А-Б.

На основі рис. 2.3 та 2.4 можемо зробити наступні висновки:

- загалом активи підприємства зменшилися за досліджуваний період. Дане зменшення спричинене в основному зменшенням оборотних активів;
- необоротні активи за останні 5 років зменшились на 288 456 тис. грн. у вартісному вираженні. Дане зменшення спричинене зменшенням незавершених капітальних інвестицій, основних засобів;
- оборотні активи, навпаки, збільшились в 2,5 разів. Дане збільшення відбулося за рахунок стрімкого зростання грошових коштів та їх еквівалентів;
- структура активів має тенденцію до зміни. У 2016 році необоротні активи займали більше 94% активів, а станом на 2020 рік дана цифра складає вже 84,08%.

Техніко-технологічна база ДП МА «Бориспіль» наразі має оптимальну структуру та стан і не потребує жодних змін.

Матеріально-технічне забезпечення ДП МА «Бориспіль» розглянемо на основі коефіцієнтного аналізу. Першим буде коефіцієнт оборотності оборотних засобів (див. табл. 2.9):

Таблиця 2.9

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів ДП МА «Бориспіль»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Чистий дохід, тис. грн.	388554	522950	596980	291703
Оборотність засобів на поч.р., тис. грн.	111848	151959	238825	302510
Оборотність засобів на кін.р., тис. грн.	151959	238825	302510	311079
Собівартість оборотних засобів, тис. грн.	131903,5	195392	270667,5	306794,5
Коефіцієнт оборотності, %	2,95	2,68	2,21	0,95

Джерело: складено автором на основі джерела [9] та Додатків А-Б.

З даної таблиці ми бачимо, що оборотні засоби підприємства обертаються більше двох разів на рік у 2017-2019 р. У 2020 р. – менше одного разу. Даний показник є вельми гарним, однак для того, щоб робити певні висновки, слід розрахувати наступні показники (див. табл. 2.10):

Таблиця 2.10

Коефіцієнт закріплення, період обороту та рентабельність оборотних засобів ДП МА «Бориспіль»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт закріплення (навантаження)				
Чистий прибуток, тис. грн.	388554	522950	596980	291703
Собівартість оборотних засобів, тис. грн.	131903,5	195392	270667,5	306794,5
Коефіцієнт закріплення (навантаження)				
Коефіцієнт закріплення	0,34	0,37	0,45	1,05

<i>Показники</i>	<i>2017р.</i>	<i>2018р.</i>	<i>2019р.</i>	<i>2020р.</i>
Період обороту				
Термін , днів	365	365	365	365
Коеф. оборотності	2,95	2,68	2,21	0,95
<i>Показники</i>	<i>2017р.</i>	<i>2018.</i>	<i>2019р.</i>	<i>2020р.</i>
Період оборотності	123,91	136,38	165,49	384,94
Рентабельність оборотних засобів				
Прибутковість, тис. грн.	122138	127829	104678	2619
Собівартість оборотних засобів, тис. грн.	131903,5	195392	270667,5	306794,5
Рентабельність оборотних засобів	92,60%	65,42%	38,67%	0,85%

Джерело: складено автором на основі джерела [9] та Додатків А-Б.

На основі даних розрахунків ми бачимо, що загалом матеріально-технічне забезпечення ДП МА «Бориспіль» має високий рівень розвитку. Бентежить лише різка зміна рентабельності основних засобів у 2020 році. Даний показник демонструє зменшення прибутковості ОЗ, яке викликане меншими темпами зростання чистого прибутку у порівнянні із зростанням середньорічної вартості оборотних засобів. Чисті прибутки зменшилися внаслідок пандемії COVID-19.

Аналіз операційної діяльності розпочнемо з розгляду SWOT-аналізу (див. табл. 2.11):

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ДП МА «Бориспіль»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - вигідне місце розташування; - висока культура обслуговування; - скоординована робота підрозділів; - позитивний імідж аеропорту серед клієнтів і партнерів; - оснащеність сучасним обладнанням; - безперервно розширюється спектр високоякісних послуг; - високий рівень безпеки; - лідируюче положення на ринку авіаперевезень; - відповідність аеропорту міжнародним стандартам. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність активної реклами нових можливостей аеропорту

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - вигідне географічне положення; - можливість інвестицій в будівництво нового терміналу; - відомі партнери; - зростання ринку і напрямків авіаперевезень; - зростання платоспроможного попиту на авіаперевезення; - зниження податків. 	<ul style="list-style-type: none"> - темпи швидкого зростання конкурентів; - терористичні акти; - введення нових податків, - загроза падіння платоспроможного попиту на авіаперевезення; - різке підвищення цін на матеріали - загострення конкурентної боротьби

Джерело: складено автором.

Будь-яка організація не може проводити аналіз ринку, планування і контроль своєї діяльності без дослідження своїх покупців, конкурентів, посередників та інших суб'єктів і сил, що діють на ринку, а також без збору вичерпної інформації про рівень збуту і ціни. Практично немає таких організацій, які були б повністю задоволені тією інформацією, яку вдається зібрати. Тому запорукою ефективно працюючих організацій, в тому числі авіакомпаній, є використання експертних методів дослідження систем управління, проведення маркетингових досліджень.

Послуги вантажоперевезення та перевезення пошти надавали 18 вітчизняних авіакомпаній. Основна частина таких перевезень здійснювалась чартерними рейсами. Загалом, такі перевезення виконувались в рамках миротворчих і гуманітарних програм ООН або відповідно до укладених контрактів та угод з іншими замовниками. Провідну роль в наданні послуг вантажоперевезень відіграли ДП „Антонов”, авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України», «ЗетАвіа», «Максімум Еірлайнс», «Урга» та «Європа Ейр» – виконали майже 83% від загального обсягу замовлень на вантажоперевезення у минулому році.

95% загальних обсягів пасажирських перевезень виконано 6 провідними авіаорганізаціями, такими як «Міжнародні авіалінії України», «Азур Ейр Україна», «Роза вітрів», «ЯнЕйр», «Браво» та «Атласджет Україна» (див. рис. 2.5). Частка авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» серед них становить 72% (рис. 2.5).

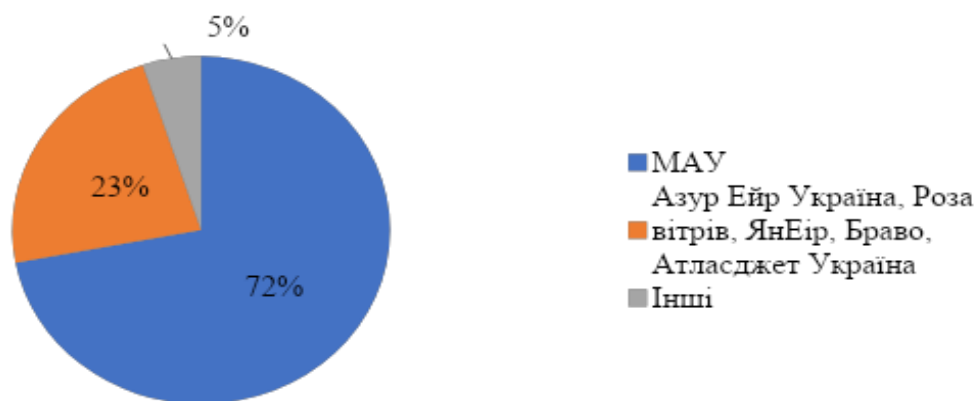


Рис. 2.5. Структура перевезень у 2020 р.

Джерело: складено автором на основі джерела [65].

Авіакомпанією «Міжнародні авіалінії України» забезпечено зростання обсягів пасажирських перевезень порівняно з попереднім 2015 роком на 24,9%, «Азур Ейр Україна» – на 17%, «Роза вітрів» – на 75,8%, «ЯнЕйр» – у 6,8 раза та «Атласджет Україна» – в 10,5 раза.

Структура витрат ДП МА «Бориспіль» (див. табл. 2.12):

Таблиця 2.12.

Структура витрат ДП МА «Бориспіль»

Стаття	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Матеріальні затрати	29690	37702	44855	46674	32485
Витрати на оплату праці	110454	186696	163681	232311	163681
Відрахування на соціальні заходи	23452	40065	35021	50064	35021
Амортизація	88002	95912	107875	106153	107875
Інші операційні витрати	28355	45192	43780	75244	43780
Разом	279953	412720	382842	510446	382842

Джерело: складено автором на основі Додатку Б.

Як видно з табл. 2.12, структура витрат майже не змінилася на підприємстві за останні 5 років.

При формуванні системи управління витратами необхідно враховувати їхні особливості, як економічної категорії. По-перше, це динамізм витрат, те, що вони

постійно рухаються та змінюються. Так, у ринкових умовах постійно змінюються ціни на покупні сировину та матеріали, комплектуючі деталі та вироби, тарифи на енергоносії та послуги. Оновлюється продукція, переглядаються норми витрат матеріалів, що відображається на собівартості продукції. Тому витрати у статистиці розглядаються дуже умовно і без відображення їхнього рівня у реальному житті.

По-друге, різноманіття витрат потребує застосування широкого спектра прийомів та методів в управлінні ними, що ускладнюється відсутністю абсолютно точних методів виміру та обліку витрат. Важливу роль відіграє й та обставина, що витрати складно й суперечливо впливають на економічний результат. Наприклад, підвищити прибуток підприємства можна за рахунок зниження поточних витрат на виробництво, що забезпечується підвищенням капітальних витрат на НДОКР, техніку та технологію. Високий прибуток від виробництва продукції нерідко значно скорочується через високі витрати на її утилізацію та ін. [4, с.29].

Фінансовий аналіз розпочнемо з показників рентабельності (див. табл. 2.13):

Таблиця 2.13

Аналіз рентабельності ДП МА «Бориспіль»

Показники	2017	2018	2019	2020
Рентабельність продукції				
Чистий прибуток	122138	127829	104678	2619
Собівартість	388554	522950	596980	291703
Рентабельність продукції	31,43%	24,44%	17,53%	0,90%
Рентабельність виробництва				
Прибуток	77788	102354	602526	604359
Середньорічна вартість основних коштів	302471	358680	431340	340927
Рентабельність виробництва	25,72%	28,54%	139,69%	177,27%
Рентабельність активів				
Прибуток	77788	102354	602526	604359
Баланс	2023197	2054021	2017469	1953852
Рентабельність активів	3,84%	4,98%	29,87%	30,93%

Джерело: складено автором на основі джерела [9] та Додатків А-Б.

Ми бачимо, що загалом показники рентабельності мають позитивну динаміку. Чим вища рентабельність, тим краще, тому доцільно, щоб показники рентабельності мали позитивну динаміку. На жаль, показник рентабельності продукції має негативну динаміку. Дана ситуація пов'язана з тим, що темп зростання чистого прибутку є повільнішим, ніж темп зростання обсягу реалізації продукції (послуг). Таким чином, керівництву ДП МА «Бориспіль» варто звернути увагу на динаміку даного показника. Перейдемо до аналізу фінансової стійкості підприємства (див. табл. 2.14):

Таблиця 2.14

Аналіз фінансової стійкості ДП МА «Бориспіль»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт автономії				
Власний капітал	1950705	1961698	1927750	1914064
Баланс	2023197	2054021	2017469	1953852
Коефіцієнт автономії	0,96	0,96	0,96	0,98
Коефіцієнт фінансової залежності				
Власний капітал	1950705	1961698	1927750	1914064
Баланс	2023197	2054021	2017469	1953852
Коефіцієнт фінансової залежності	1,04	1,05	1,05	1,02
Коефіцієнт фінансового ризику				
Позикові кошти	72492	92323	89719	39788
Баланс	2023197	2054021	2017469	1953852
Коефіцієнт фінансового ризику.	0,04	0,04	0,04	0,02

Джерело: складено автором на основі джерела [9] та Додатків А-Б.

Як ми бачимо з таблиці, усі показники задовольняють оптимальні значення. Таким чином, можемо стверджувати, що ДП МА «Бориспіль» - абсолютно фінансово стійке підприємство. Тенденція зміни показників також не викликає занепокоєння.

Останнім у розгляді фінансового стану підприємства буде аналіз його платоспроможності (див. табл. 2.15):

Таблиця 2.15

Аналіз платоспроможності ДП МА «Бориспіль»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт загальної ліквідності				
Оборотні активи, грн.	151959	238825	302510	311079
Поточні зобов'язання, грн.	56667	59644	87258	38703
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,68	4,00	3,47	8,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності				
Грошові кошти, грн.	100267	171366	202750	206511
Поточні зобов'язання, грн.	56667	59644	87258	38703
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,77	2,87	2,32	5,34
Коефіцієнт покриття				
Коротстрокові зобов'язання, грн.	151959	238825	302510	311079
Поточні зобов'язання, грн.	56667	59644	87258	38703
Коефіцієнт покриття	2,68	4,00	3,47	8,04

Джерело: складено автором на основі джерела [9] та Додатків А-Б.

Розраховані показники демонструють гарні значення. Однак, коефіцієнт абсолютної ліквідності значно перевищує рекомендовані межі (від 0,2 до 0,35), що свідчить про наявність проблем із структурою балансу підприємства. Показник покриття у 2018 році також перевищив норму.

Загалом, можемо зробити висновок, що фінансовий стан ДП МА «Бориспіль» знаходиться майже у бездоганному стані.

Формула розрахунку п'ятифакторної моделі Е. Альтмана має вигляд [21]:

$$Z=1,2x_1+1,4x_2+3,3x_3+0,6x_4+0,999x_5 \quad (1)$$

де x_1 – відношення власного оборотного капіталу до всього активів;

x_2 – відношення нерозподіленого прибутку до всього активів;

x_3 – відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів;

x_4 – відношення власного капіталу до зобов'язань;

x_5 – відношення чистого доходу до всього активів.

Для визначення ймовірності банкрутства порівнюється розрахований індекс із його критичним значенням. У таблиці наведемо розрахунок ймовірності банкрутства для ДП МА «Бориспіль» (див. табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Розрахунок ймовірності банкрутства ДП МА «Бориспіль» за
п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана**

<i>Показники</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>
x1	0,05	0,08	0,12	0,15	0,16
x2	0,03	0,04	0,05	0,30	0,31
x3	0,05	0,07	0,08	0,06	0,00
x4	51,64	34,42	32,89	22,09	49,46
x5	0,01	0,01	0,02	0,01	0,04
Z	31,28	21,05	20,21	14,08	30,34

Джерело: складено автором на основі Додатку А та Б.

В залежності від отриманого результату визначаємо ймовірність настання банкрутства досліджуваного підприємства за допомогою спеціальної шкали (див. табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Шкала визначення стану підприємства за моделлю Е. Альтмана

<i>Розраховані значення</i>	<i>Ймовірність банкрутства</i>
1,8	Дуже висока
1,81-2,6	Висока
2,61-2,9	Низька
2,91-3,0	Дуже низька

Джерело: складено автором на основі джерела [65].

Таким чином, можемо зробити висновок, що протягом усього періоду в підприємства ризик банкрутства відсутній.

Останнім у даному розділі буде оцінка інтегрального показника економічної безпеки:

$$I_{EB} = 0,1313 * K_{ФБ} + 0,1993 * K_{КБ} + 0,2767 * K_{ТБ} + 0,2453 * K_{КорпБ} + 0,1474 * K_{ПБ}.$$

Підбиваючи підсумки, ДП МА «Бориспіль» має чудове становище стосовно економічної безпеки підприємства.

2.2. Дослідження організації майбутнього в контексті еволюції концепції менеджменту підприємства

Аналіз рівня міжнародної конкурентоспроможності ДП МА «Бориспіль» проведемо за допомогою наступного методу (див. табл. 2.18):

Таблиця 2.18

Показники конкурентоспроможності та їх розрахунок

№	Показники конкурентоспроможності	Формули
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)		
1	Показник витрат на одиницю продукції	Валові витрати / Об'єм випуску продукції
2	Фондовіддача	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів
3	Рентабельність товару	Прибуток від реалізації/Повна собівартість продукції
4	Показник продуктивності праці	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
2. Фінансове положення підприємства (ФП)		
5	Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Баланс
6	Коефіцієнт платоспроможності	Власний капітал / Загальні зобов'язання
7	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові активи / Поточні зобов'язання
8	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)		
9	Рентабельність продаж	Прибуток від реалізації * 100% / Обсяг продажу
10	Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
11	Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність
12	Коефіцієнт ефективності реклами з засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність послуги (КТ)		
13	Якість товару	Комплексний метод оцінки

Джерело: складено автором на основі джерела [67].

Отже, для оцінки необхідно розрахувати дані показники. Розрахунок проведемо також за останні 3 роки.

У цілях переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення “5 балів” надається показнику, який гірший за базовий; “10 балів” - на рівні базового; “15 балів” - значення показника більше за базовий. Тоді конкурентоздатність підприємства може бути визначена методом середньозваженої арифметичної (розрахунки наведені в Додатку В).

Схематичний рівень конкурентоздатності ДП МА “Бориспіль” (див. рис. 2.6):

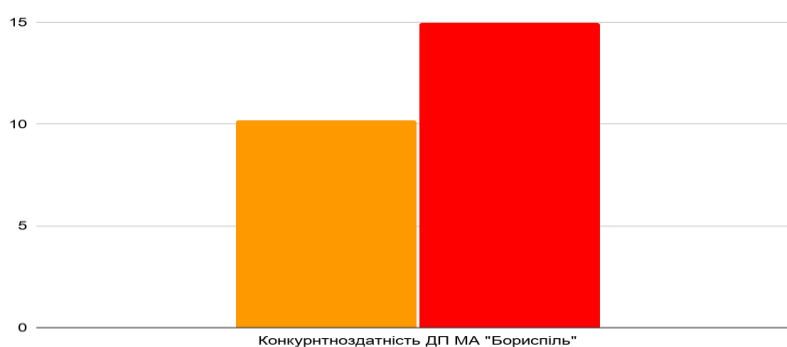


Рис. 2.6. Конкурентоздатність ДП МА «Бориспіль»

Джерело: складено автором на основі джерела [36].

Отже, конкурентоздатність ДП МА «Бориспіль» становить 10,2 (із 15-ти допустимих). Це свідчить про існування значних проблем щодо забезпечення відповідного конкурентного становища підприємства на внутрішньому ринку України.

Основою політики ДП МА «Бориспіль» в сфері якості є прагнення до демонстрації своєї здатності надавати послуги, які відповідають вимогам споживачів при забезпеченні гарантій безпеки, регулярності польотів та високого рівня сервісу.

Стратегічними цілями ДП МА «Бориспіль» є :

- розширення сітки маршрутів, залучення нових авіаперевізників, збільшення частоти виконання рейсів;
- створення інфраструктури для обслуговування рейсів low-cost організацій та залучення нових бюджетних авіакомпаній для базування повітряних суден;

- розвиток бізнес-авіації та вантажних перевезень;
- повне задоволення потреб споживачів якісними послугами;
- постійний розвиток інфраструктури для забезпечення задоволеності клієнтів.

Вказані цілі реалізуються шляхом:

- дотримання стандартів і рекомендованої практики ІСАО, ІАТА, вимог авіабезпеки, безпеки польотів, законодавчих вимог та вимог авіакомпаній;
- вдосконалення системи менеджменту якості, забезпечуючи єдність цілей і напрямів діяльності;
- постійного вдосконалення діючих процедур з обслуговування клієнтів, використовуючи передові технології розроблені на підставі кращого вітчизняного та міжнародного досвіду;
- оперативного вирішення питань і проблем, пов'язаних з наданням послуг;
- постійного вивчення запитів клієнтів аеропорту;
- забезпечення максимальної уваги до процесів і технологій, що визначають якісні показники роботи підприємства – безпеку, регулярність і культуру обслуговування пасажирів;
- постійного підвищення рівня знань та професійної підготовки персоналу;
- відповідальності кожного працівника за якість своєї роботи.

Вище керівництво підприємства бере на себе зобов'язання:

- сприяти постійному поліпшенню та розвитку ДП МА «Бориспіль», як прибуткового та ефективного підприємства;
- забезпечувати діяльність підприємства всіма ресурсами, необхідними для його ефективного, безпечного та безперервного функціонування;

- забезпечувати ефективне функціонування та постійне поліпшення системи менеджменту на основі дотримання вимог стандартів ISO 9001:2015 у повному обсязі.

Загалом оцінюючи ефективність діяльності підприємства, доцільно відмітити, що підприємство має оптимальні показники майже за усіма досліджуваними показниками. Тому ефективність його діяльності на даний момент знаходиться на найвищому рівні.

Серед зовнішнього середовища на аеропорт має вплив привабливість України для туристів з-за кордону та рівень доходів населення України. Авіаційний засіб пересування – найдорожчий, тому для того, щоб ДП МА «Бориспіль» продовжував ефективний розвиток, доцільно, щоб українська економіка зростала.

Універсальним підходом до визначення типу економічного розвитку підприємства можна вважати методику, що узагальнює показники визначення рівня розвитку економічного потенціалу.

Під якісним ростом слід розуміти зростання, що досягається шляхом інтенсифікації виробництва. Інтенсифікація — це процес, особливий спосіб розвитку, метою і результатом якого є підвищення економічної ефективності виробництва і збільшення на цій основі випуску продукції. На противагу цьому екстенсивний спосіб розвитку виробництва передбачає збільшення випуску продукції без підвищення ступеня віддачі застосовуваних у виробництві трудових і матеріальних ресурсів (тобто без підвищення рівня ефективності), а за рахунок їх абсолютного збільшення. Окремо розглядають ще один тип розвитку — детенсивний, за якого відбувається погіршення технічного та технологічного рівнів виробництва і підприємство поступово деградує [9].

Таким чином, підприємство знаходиться на 2 варіанті розвитку – інтенсивний та прогресивний розвиток. Для того, щоб перейти до першого рівня, доцільно зменшити рівень економічної ефективності.

Практика свідчить про те, що саме наявність конкурентного набору ресурсів дозволяє досягати кращих результатів діяльності. «Головними інструментами інтеграції операційних процесів та ресурсної бази підприємства виступають:

організаційна структура управління, організаційні знання, здатність організації до навчання, корпоративна культура, процеси прийняття рішень (ступінь централізації), рівень координації управлінських рішень, система культурних засобів контролю. Саме організаційне забезпечення розвитку підприємства визначає можливості підприємства до інтеграції, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій у відповідь на динамічні зміни оточуючого середовища».

2.3. Оцінювання ефективності концепції менеджменту підприємства в структурі розвитку організації майбутнього

Щоб конкурувати з ДП МА «Бориспіль», потрібно як мінімум бути на його рівні. А таких організацій в Україні набереться не більше п'яти. І все ж, основні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності українських авіакомпаній на основі вивчення діяльності ДП МА «Бориспіль» дати можна.

Розглянемо конкурентні переваги «ДП МА «Бориспіль»».

ДП МА «Бориспіль» гнучко реагує на нові вимоги і виклики постійно мінливого середовища, посилює свою клієнтську орієнтацію, підвищує операційну ефективність.

ДП МА «Бориспіль» в своїй діяльності керується такими цінностями (див. рис. 2.7):



Рис. 2.7. Основні цінності ДП МА «Бориспіль»

Джерело: складено автором на основі джерела [22].

Постійна орієнтація на своїх клієнтів, вивчення їх потреб, смаків і уподобань дозволяють організації оперативно враховувати зміни їх вимог і бажань, формувати і пропонувати продукт, що враховує інтереси різних груп споживачів. Відкрите і активне обговорення проблем забезпечує прийняття зважених рішень та їх професійну реалізацію. Створення системи, орієнтованої на розвиток людського капіталу, є рушійною силою підвищення конкурентоспроможності.

Для ДП МА «Бориспіль» безпека не просто важливий виробничий показник, безпека - це головний пріоритет авіакомпанії. Розроблена і діє Концепція безпеки, яка пред'являє найжорсткіші, навіть по міжнародно визнаним нормам, вимоги до підготовки і виконання польотів. Вся діяльність аеропорту спрямована на постійне вдосконалення управління, технологій і бізнес - процесів, що забезпечують безумовну безпеку польотів.

Пасажир - завжди в центрі уваги на борту ДП МА «Бориспіль». Кожен співробітник аеропорту усвідомлює свою відповідальність за забезпечення безпеки польоту і комфорту для всіх Пасажирів, які обирають ДП МА «Бориспіль». Організація постійно працює над вдосконаленням системи обслуговування, мета - створення сервісу, який перевершує очікування Пасажира.

У ДП МА «Бориспіль» працює близько 1 тис. співробітників - головне багатство аеропорту. Творче ставлення до роботи створює необхідні передумови для задоволення вимог найвибагливіших пасажирів. Кожен день співробітники організації вносять частку своєї праці в забезпечення ефективної роботи організації, в кожному департаменті ведеться злагоджена робота - будь то організація льотної роботи і технічного обслуговування літаків, резервування і продаж авіаквитків, обслуговування в аеропорту і в польоті або адміністрування та управління. Довіра, яку сьогодні надають ДП МА «Бориспіль» близько шести мільйонів пасажирів, - результат самовідданої роботи тисячного колективу аеропорту.

Сформований колектив однодумців, пов'язаних спільними інтересами, відповідальністю, цілями і завданнями, веде ДП МА «Бориспіль» до нових висот на шляху до основної мети - створення аеропорту міжнародного класу. Спря-

мованість у майбутнє, дух лідерства і орієнтація на клієнта є основою корпоративної культури.

ДП МА «Бориспіль» реалізує численні соціальні проекти, які отримали визнання суспільства. організація має партнерські відносини з рядом громадських, культурних і спортивних організацій, підтримуючи соціально значущі ініціативи в цих сферах. Активно ведеться благодійна діяльність, значна увага приділяється питанням охорони навколишнього середовища. Висока соціальна відповідальність перед суспільством, відданість ідеям соціального партнерства створюють передумови для забезпечення подальшого зростання соціальної відповідальності бізнесу, формування в Україні цивілізованої бізнес-спільноти.

Розуміючи високий ступінь корпоративної, громадської та соціальної відповідальності, ДП МА «Бориспіль» приймає на себе зобов'язання по виконанню в своїй діяльності високих вимог, відповідних найкращих світових практик корпоративного управління. Основними принципами системи корпоративного управління організації є (див. рис. 2.8):

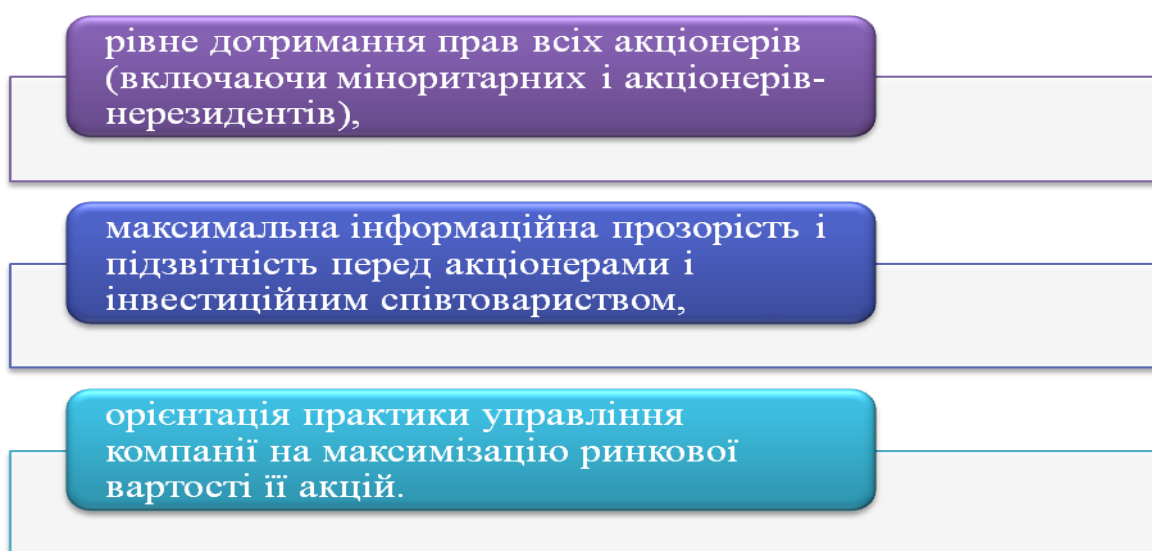


Рис. 2.8. Основні принципи системи корпоративного управління ДП МА «Бориспіль»

Джерело: складено автором на основі джерела [22].

Порахуємо індекси оцінки ефективності організаційно-економічного потенціалу для ДП МА «Бориспіль» (див. табл. 2.19):

Таблиця 2.19

**Індекси оцінки ефективності організаційно-економічного потенціалу для
ДП МА «Бориспіль»**

<i>Показники</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>
Індекс виробництва				
Поточний обсяг виробництва,грн	388554	522950	596980	291703
Обсяг промислового виробництва в попередньому періоді	288304	388554	522950	596980
Індекс виробництва	1,62	1,35	1,35	1,35
Індекс сукупних витрат на виробництво і реалізацію продукції				
Поточні витрати	339317	412720	510446	382842
Витрати за попередній період	279953	339317	412720	510446
Індекс витрат	1,21	1,22	1,24	0,75
Індекс рівня економічної ефективності				
Індекс рівня економічної ефективності	1	1	1	1
Індекс рівня рентабельності				
Чиста поточна вартість грошового припливу	388554	522950	596980	291703
Чиста поточна вартість грошового відтоку	279953	339317	412720	510446
Індекс рівня рентабельності	1,39	1,54	1,45	0,57

Джерело: складено автором на основі джерела [9] та Додатків А-Б.

Наведемо дані індекси у вигляді діаграм(див.рис.2.9, рис.2.10 ,рис.2.11):

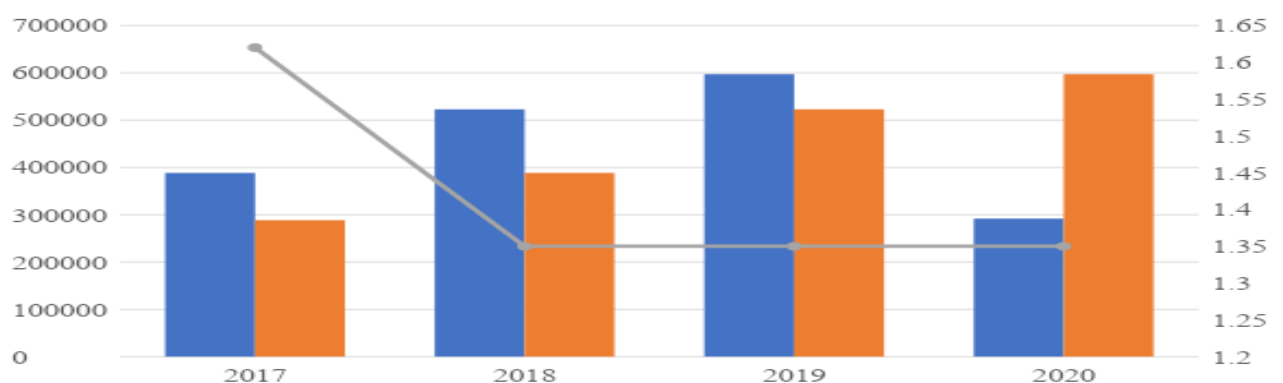


Рис. 2.9. Індекс виробництва ДП МА «Бориспіль»

Джерело: складено автором на основі джерела [25] та Додатків А-Б.

Як бачимо з рис. 2.9 індекс виробництва ДП МА «Бориспіль» за 2020 р. зменшився порівняно за 2017 р., але залишається стабільним протягом трьох років.

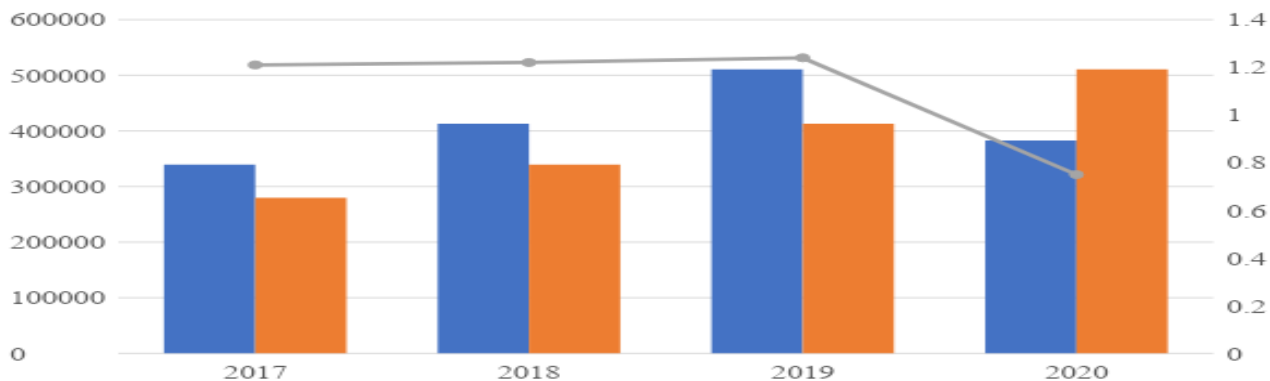


Рис. 2.10. Індекс сукупних витрат на виробництво і реалізацію продукції ДП МА «Бориспіль»

Джерело: складено автором на основі джерела [25] та Додатків А-Б.

З рис. 2.10 бачимо, що індекс сукупних витрат на виробництво і реалізацію продукції ДП МА «Бориспіль» спочатку зростав з 2017 р. по 2019, а з 2019 р. по 2020р. став стрімко знижуватися.

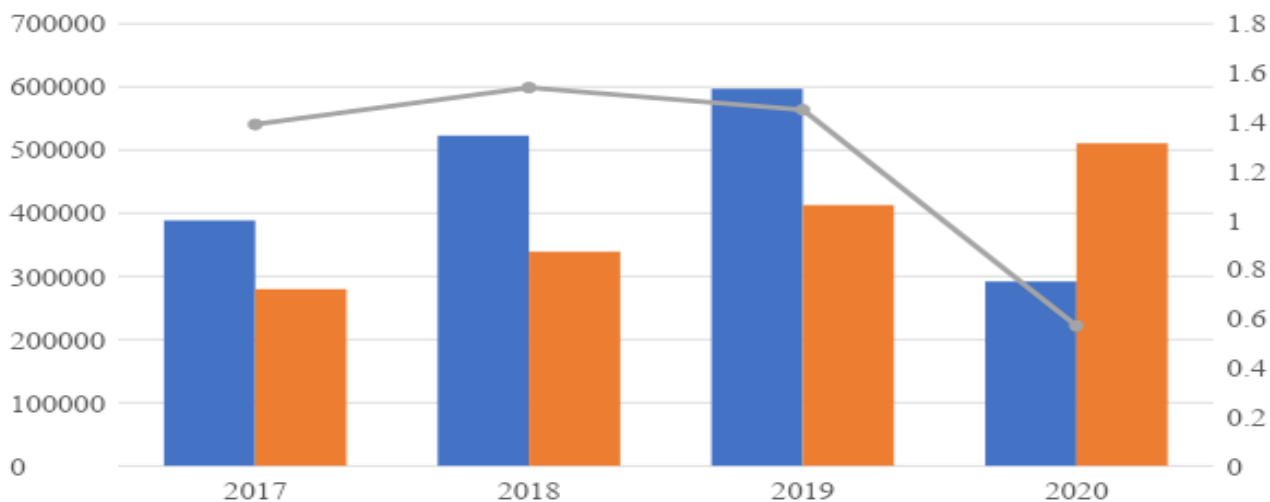


Рис. 2.11. Індекс рівня рентабельності ДП МА «Бориспіль»

Джерело: складено автором на основі джерела [25] та Додатків А-Б.

Рис. 2.11 свідчить про те, що індекс рівня рентабельності ДП МА «Бориспіль» кожного року був різним, та кінець 2020р. різко знизився порівняно з 2019 р.

Якість продукту є одним з головних факторів, що визначають конкурентоспроможність організації на ринку. Стратегія ДП МА «Бориспіль» полягає в створенні продукту, що вигідно відрізняється від пропозиції конкурентів і відповідного найвищим світовим стандартам. Базовими елементами продукту аеропорту є безпека і надійність. ДП МА «Бориспіль» має намір докладати всіх зусиль для підтримки рейтингу безпеки на найвищому рівні в галузі, досягнення показників провідних світових аеропортів за пунктуальності, регулярності виконання рейсів і збереження багажу. Важливим завданням маркетингової стратегії ДП МА «Бориспіль» є залучення високоприбуткових пасажирів. Це передбачає інвестиції в підвищення якості обслуговування, а також розвиток додаткових послуг. ДП МА «Бориспіль» планує надати своєму продукту колоритні національні риси. Стратегічну важливість має посилення торгової марки і зміцнення репутації організації.

Успіх сучасної організації сьогодні безпосередньо пов'язаний з використанням самих передових інформаційних технологій (ІТ). ДП МА «Бориспіль» приділяє велику увагу розвитку ІТ. Діяльність ДП МА «Бориспіль» в даній сфері в першу чергу спрямована на максимальну автоматизацію бізнес-процесів і процесів інформаційного обміну, створення єдиного банку даних для всього підприємства. організація буде розширювати використання систем підтримки прийняття управлінських рішень. ДП МА «Бориспіль» планує активно розвивати електронну комерцію: бронювання та продажу через Інтернет, електронні квитки і реєстрацію. Це дозволить забезпечити близькість організації до клієнтів, зробити покупку квитка і реєстрацію більш зручними для пасажирів, а також істотно знизити витрати на канали продажів.

Розуміючи високий ступінь корпоративної, громадської та соціальної відповідальності, ДП МА «Бориспіль» приймає на себе зобов'язання по виконанню в своїй діяльності високих вимог, відповідних найкращих світових практик

корпоративного управління. Основними принципами системи корпоративного управління організації є:

- рівне дотримання прав всіх акціонерів (включаючи міноритарних і акціонерів-нерезидентів);
- максимальна інформаційна прозорість і підзвітність перед акціонерами і інвестиційним співтовариством;
- орієнтація практики управління організації на максимізацію ринкової вартості її акцій.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ МАЙБУТНЬОГО В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ БІРЮЗОВИХ ПРАКТИК В ДІЯЛЬНІСТЬ ДП МА «БОРИСПІЛЬ»

3.1. Обґрунтування шляхів підвищення ефективності організацій майбутнього в контексті впровадження бірюзових практик в діяльність підприємства

З огляду на перспективи збільшення обсягів міжнародних пасажирських і вантажних перевезень аеропортом Бориспіль, в контексті впровадження бірюзових практик в діяльність підприємства, географічне розташування нашої країни, важливість аеропортового сектора для економічного зростання необхідно дослідження і імплементація кращої світової практики інноваційного розвитку аеропорту Бориспіль в напрямках, які допоможуть поліпшити рівень взаємодії з клієнтами і підвищити ефективність роботи (див. рис. 3.1).

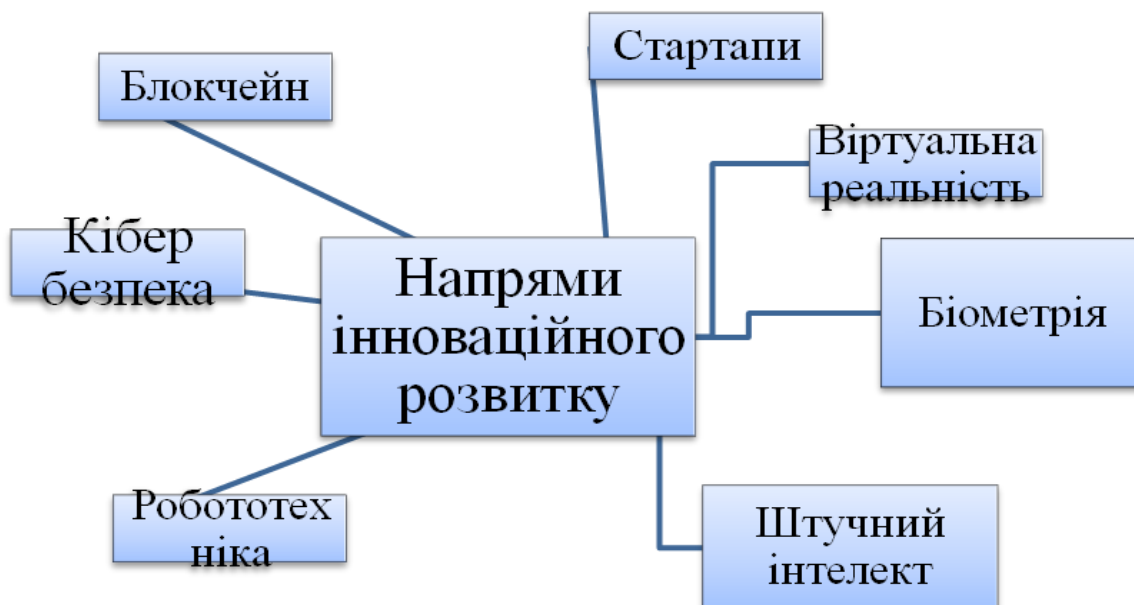


Рис. 3.1. Напрямки інноваційного розвитку обслуговування пасажирів в терміналі аеропорту Бориспіль
Джерело: складено автором на основі джерела [32].

Стартапи. В останні роки спостерігається зміна поглядів серед авіакомпаній і аеропортів - продовжують користуватися попитом нові продукти і послуги традиційних постачальників, які десятиліттями зарекомендували себе, проте в ряді аеропортів (міжнародний Аеропорт Гартсфілд-Джексон Атланта, міжнародний аеропорт Чангі, аеропорти ОАЕ) створюються власні інноваційні лабораторії і бізнес-інкубатори для підвищення загальної ефективності бізнесу. Подібну лабораторію доцільно впровадити і в Борисполі. І побудувати її доцільно у вигляді «бірюзової» організації.

Також доцільно розглянути стартап «*Карти Wanda*», засновані в 2018 році Навітом Рід, - це спільнота для створення та обміну картами. На відміну від інших аерокосмічних стартапів, ця організація не зосереджена на створенні нового обладнання або навіть на аерокосмічному виробництві. Натомість ця послуга дозволяє користувачам монетизувати свої дані про подорожі, заохочуючи їх ділитися своїм досвідом. На додаток до того, що дозволяє членам громади заробляти трохи додаткових грошей, «*Карти Wanda*» фактично створює величезний банк даних для однієї конкретної галузі аерокосмічної галузі: туристичних компаній. На відміну від "сміттєвих даних", які пасивно збираються такими речами, як: файли cookie браузера, внески користувачів до служби - є точним відображенням їх поведінки у подорожах. Це означає, що це набагато корисніше, коли справа стосується таких речей, як персоналізація пропозицій та розробка маркетингових стратегій.

Авіакомпанії та туристичні організації зможуть використовувати дані карт «*Wanda*», щоб створювати пропозиції для мандрівників на будь-якому етапі їхньої подорожі, від рейсів до розміщення в готелі та розваг. Будь то програмне забезпечення чи дані користувачів, ці нові аерокосмічні стартапи обіцяють внести великий внесок у галузь у найближчі роки. Необхідно слідкувати за даним стартапом в 2021 р., і ми зможемо побачити як їх інновації формують майбутнє аерокосмічної галузі.

Біометрія. Потенціал біометрії в повітряному транспорті в даний час є актуальним у всьому світі, адже технології із застосуванням біометрії зробили

революційний вплив на аеропортовий сектор. Зараз провідні аеропорти світу вкладають інвестиції в проекти з біометричної обробки даних, в дослідження технологій відбитків пальців і розпізнавання особи. Так, в міжнародному аеропорту Хітроу було встановлено 36 пунктів самообслуговування з біометрикою в терміналі №5, аеропорт Чангі відкрив новий термінал №4, який включає в себе біометричні технології на всіх ключових пасажирських сенсорних пунктах, планує впровадити обробку паспортів з біометричною системою міжнародний аеропорт імені Кінгсфорд Сміта. Сканування особи пасажирів через спеціальні камери на пунктах контролю здійснюють також міжнародний аеропорт Схіпхол і міжнародний аеропорт Дубай.

Блокчейн - дуже популярна нова технологія, яка представляє собою розподілену базу даних, де пристрої зберігання даних не підключені до загального сервера. Блокчейнова технологія має великий потенціал в секторі повітряного транспорту і по суті забезпечує безпечну цифрову книгу транзакцій і угод, наприклад, передбачає обмін даними про рейси польотів, обслуговування багажів тощо. Елементи цієї технології вже впроваджені в роботу міжнародного аеропорту Хітроу, міжнародного аеропорту Женеви, міжнародного аеропорту Майамі. Тому пропонуємо впровадити цю технологію і в Борисполі.

Ланцюг створення вартості в аеропорту Шереметьєво за своєю суттю складається з великої кількості ланок, партнерських відносин між постачальниками, щоб колективно організувати надання транспортної послуги. Смарт-контракти мають великий потенціал для спрощення взаємодії між партнерами в системі B2B, зокрема, щоб удосконалити такі процеси, як виставлення рахунків, їх звірки, сплату та бухгалтерський облік. Технологія блокчейн забезпечує середовище для управління інформацією і, що більш важливо, рух цінності по цифрових каналах. Хоча зараз багато уваги приділяється криптовалюти, побудованій за даною технологією, спектр їх використання виходить далеко за рамки цифрових валют. Як правило, блокчейн підходить для галузей і сфер діяльності, де існує необхідність встановити довіру між декількома сторонами.

Напрямки і переваги використання технології блокчейн в авіації (див. табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Шляхи використання технології блокчейн в аеропорті Бориспіль

<i>Шляхи використання</i>	<i>Можливості використання</i>	<i>Переваги</i>
Бронювання і продаж авіаквитків	Повна автоматизація роботи системи з бронювання та купівлі квитків	збільшення швидкості розрахунків при продажі квитків до 20 секунд
Програми лояльності на блокчейні	Практично всі великі авіакомпанії пропонують програми лояльності для пасажирів, які часто літають. Вони дозволяють клієнтам накопичувати бали, які потім можна використовувати для перельотів або отримання знижок на квитки	зменшення терміну дебіторської заборгованості;
Обслуговування парку літальних апаратів	Можливість відстеження повної історії обслуговування і ремонту літаків протягом всього життєвого циклу	- банк виступає гарантом платоспроможності покупця
Трекінг багажу і вантажів	Надійне відстеження місця розташування	- підвищення ефективності відстеження багажу;
Трекінг багажу і вантажів	Надійне відстеження місця розташування	-підвищення ефективності відстеження багажу;
Миттєві платежі і смарт-контракти	Формування смарт-контрактів на блокчейні дозволяє створювати угоди, які виконуються автоматично при виконанні заданих в угоді умов	- забезпечення більшої прозорості, тим самим у пасажирів з'явиться можливість легко знайти свій багаж в будь-який момент часу
Додаткові послуги та розваги в польоті	Пропозиція на борту різноманітного медіаконтенту і товарів	- використання смарт-контрактів в Борисполі може принести користь, коли потрібно виставляти рахунки авіаорганізаціям, а також при продажу страховок, оплати аеропортових зборів і податків
Затримка рейсів і компенсації	Автоматична виплата компенсації за допомогою блокчейна і смарт-контрактів в разі затримки рейсу	- можливість персоналізованої пропозиції додаткових товарів і послуг

Джерело: складено автором на основі джерела [65].

Досліджуємо основні особливості та переваги використання блокчейна в Борисполі.

Ефективна і надійна ідентифікація пасажирів зменшує ймовірність здійснення шахрайства, адже після перевірки в блокчейні видати себе за іншу особу буде

незмірно складніше внаслідок використання принципово нового рівня обробки біометричної інформації, яка стає доступною уповноваженим органам при проходженні державного кордону, посадки на борт і в аеропортах.

Біометрична ідентичність, на думку експертів, є одним з найпотужніших потенціалів блокчейна в частині зашифрованих записів параметрів авіапасажирів, включаючи голос, відбитки пальців, геометрію руки, райдужну оболонку ока тощо. Це незамінне і постійне джерело для зв'язки біометричних даних є неймовірно потужним і, можливо, позбавить від необхідності пред'явлення паспортів, водійських прав та інших посвідчень особи і тим самим дозволить незаперечно ідентифікувати особу.

Програми лояльності та нарахування миль авіакомпанії вже багато років використовують як «альтернативну валюту». Маючи повітряні милі в ланцюжку блокчейна, пасажери зможуть швидко і безпечно оплачувати товари і послуги без зборів за обробку кредитних карт. Технологія блокчейн дозволяє клієнтам не тільки збирати милі, а й купувати їх або акумулювати для придбання послуг.

Одна з головних сфер застосування блокчейна в Борисполі - дистрибуція квитків через агентську мережу. Можливості використання інноваційних технологій для підвищення ефективності комерційної діяльності реалізуються шляхом продажу авіаквитків через блокчейн-платформи, які дозволяють істотно оптимізувати бізнес-процеси, автоматизувати схеми взаєморозрахунку.

Бориспіль буде використовувати так звані смарт-контракти, які забезпечують закриття угоди при виконанні певних умов. Блокчейн дозволяє спростити і зробити максимально прозорою роботу з агентами, які продають квитки. Час від продажу сегмента (квитка на одну людину в один кінець) агентом до отримання коштів аеропортом Бориспіль складе секунди, по стандартних процедурах це займає кілька днів за рахунок збільшення часу на листування, зв'язку, переказ коштів. Крім того, агентам при застосуванні блокчейна для роботи з Борисполем немає необхідності отримувати банківську гарантію або зберігати депозит для гарантії оплати за куплені квитки, оскільки система при продажу квитка верифікує наявність коштів у агента на рахунках і тут же переводить їх аеропорту.

Тобто це вдосконалений технологічний інструмент для прямої взаємодії між аеропортом і агентом, минаючи посередників.

Однією з проблем реалізації авіаквитків агентствами є відсутність прямої роботи з авіаорганізаціями, адже вони не мають коштів на внесення депозиту і не можуть отримати банківську гарантію. Таким чином, блокчейн дозволяє значно розширити агентську мережу і скорочувати дебіторську заборгованість авіакомпанії.

Інший напрямок використання блокчейна направлено на підвищення безпеки польотів, що є важливим фактором конкурентоспроможності транспортної послуги за рахунок накопичення і можливості доступу до повної інформації про технічне обслуговування літаків в цифровій формі, інформації про походження запчастин, час і результати регламентних робіт з технічного обслуговування, що буде зберігатися в хмарних сховищах і яку неможливо буде виправити або знищити. Авіаорганізація може розробити спеціальну платформу для відстеження запчастин за допомогою блокчейна. Для цього необхідно підключити до платформи всі організації, інформація яких необхідна для відстеження історії походження деталей, тобто виробників, авіакомпанії, провайдерів техобслуговування.

Накопичення інформації про технічне обслуговування, поточний та капітальний ремонт, включаючи відстеження життєвого циклу повітряного судна по ланцюжку блоків транзакцій, гарантувати законність і якість кожної закупленої деталі, містити достовірну інформацію про її походження, здійсненні всіх регламентних робіт, поточного технічного обслуговування.

Поточна система обслуговування повітряного руху та оплати польотів здійснюється сьогодні шляхом узгодження з владою планів польотів, складання розкладу, розподілу слотів тощо. Ці процедури формалізовані, займають багато часу і не виключають помилок в залежності від інформації і ресурсів, доступних авіакомпанії. За допомогою блокчейна дані плани польоту можна кодувати і відправляти по кожному рейсу, а відповідні платежі розраховувати і перераховувати автоматично. Той же принцип можна застосовувати і в разі зборів за

посадку, коли авіаорганізація отримує інформацію про злітно-посадкову смугу і термінали і перераховує платіж автоматично через ланцюжок блоків транзакцій.

Підвищення якості надання авіатранспортної послуги також можливо за рахунок спрощення відстеження багажу. Пасажир позбавляється необхідності чекати свої речі в стрічці і шукати стійку своєї авіакомпанії, а перевізники зможуть відстежувати обробку багажу по одному блок-ланцюжку, який буде доступний і пасажирові. Ця технологія дозволить пасажирові відстежувати наявність багажу в літаку в режимі реального часу.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності авіакомпанії найбільше значення в використанні блокчейн-технології має можливість оперативного використання і накопичення повної і достовірної інформації про авіапасажирів, їх поїздки, накопичені милі, використовуючи цю інформацію для найбільш повного їх задоволення, надання додаткових послуг і сервісів, інших можливостей цілеспрямованого впливу на споживачів.

Хоча вдосконалена ідентифікація пасажирів вважається головною перевагою блокчейна, авіакомпанії і аеропорти розглядають і інші плюси від його використання. За заявами авіакомпаній, вони очікують, що нова технологія забезпечить переваги в створенні пасажирських токенів для програм часто літаючих пасажирів і електронних квитків. ІТ-директори аеропортів потенційними вигодами від блокчейна називають відстеження стану майна, наприклад багажу, і операційну ефективність.

Незважаючи на явні переваги даної технології, існує багато перешкод, що заважають активному розвитку її впровадження, зокрема в Борисполі це:

- необхідність інфраструктури, що склалася, яка передбачає участь безлічі контрагентів, які можуть бути не зацікавлені в оприлюдненні своєї інформації і спільного використання до неї;
- відсутність значного досвіду розробки і використання інноваційних цифрових технологій;
- відсутність готових технологічних рішень для авіапідприємств;

- недостатність фахівців в сфері розробки блокчейн – рішень і висока вартість розробки;
- складність визначення точної ефективності технологій блокчейн.

Штучний інтелект. Дає широку можливість клієнтам отримати автоматизовані відповіді на стандартизовані базові питання або ж із застосуванням обладнаних навушників отримувати онлайн переклад з різних мов, що дозволяє економити час для співробітників аеропортів. Також може бути застосований при технічному обслуговуванні повітряних суден, при оперативній роботі на аеродромах для попередження заторів тощо. Дані технології впроваджені в роботу міжнародного аеропорту Гонконг, міжнародного аеропорту Шоуду.

В авіаційному секторі штучний інтелект виявився ефективним інструментом для вилучення корисної інформації з баз даних зображень та для виконання повторюваних, трудомістких завдань, що вимагають багатьох операторів. У цьому ключі французька фірма *Donecle* використовує свої автономні БПЛА (безпілотні літальні апарати), обладнані системою візуального розпізнавання, для огляду літаків та виявлення несправностей після автоматизованого етапу навчання за допомогою баз даних. Штучний інтелект також може бути дуже корисним, допомагаючи оцінювати дані, зібрані під час польотів, для посилення заходів з усунення несправностей та для швидкого аналізу подій, що виникають під час експлуатації, зазначених на літаку.

Штучний інтелект також привертає інтерес операторів аеропортів своїм потенціалом з точки зору управління повітряним рухом та оптимізації пропускної спроможності аеропорту. Завдання полягає в тому, щоб покращити спосіб прогнозування змін кількості повітряних суден, що влітають і вилітають з аеропорту, з тим, щоб якнайшвидше тримати черги зльоту і посадки, одночасно оптимізуючи розподіл паркувальних місць для висадки пасажирів. що може стати критичним, враховуючи нові санітарні обмеження, заходи дистанції та процедури очищення, які стають новою нормою для сучасних авіаперевезень.

Врешті-решт, переваги підключення та інтеграції штучного інтелекту в інформаційні системи та системи прийняття рішень будуть подвійними:

- оптимізовані траєкторії польоту;
- менші витрати палива, що призводить до зменшення викидів CO₂ та легшого навантаження для льотних екіпажів.

Віртуальна реальність. Провідні аеропорти світу активно впроваджують технології з використанням віртуальної реальності для забезпечення навігації пасажирів в терміналах через мобільний додаток. Система може скласти оптимальний маршрут до пункту призначення і розрахувати час до гейта, повідомляє про стан подорожі, видачу багажу, час очікування в черзі на паспортний контроль тощо. Пасажиру достатньо включити камеру на мобільному телефоні і напрямок руху буде показано в 3D-режимі. Така технологія особливо актуальна для Бориспюлю, так як в ньому з кількома терміналами, коли час на перехід має дуже велике значення для транзитних пасажирів. Дана новація впроваджена в міжнародному аеропорту Гонконгу, міжнародному аеропорту Гатвік, міжнародному аеропорту Каструп, міжнародному аеропорту Хамад.

Робототехніка. Багато аеропортів почали використовувати роботів, щоб допомогти пасажирам отримувати відповіді на їхні запити, виконувати роль керівництва, забезпечувати послуги охорони, прибирання та навіть забезпечувати розваги.

У міжнародному аеропорту Токіо Ханеда впроваджено застосування робототехніки, а саме роботи, які надають пасажирам допомогу на місці. Ці роботи можуть виконувати різні завдання: роботи-гідди, транспортування багажу, виявлення потенційних ризиків і загроз безпеці. У міжнародному аеропорту Інчхон задіяні роботи з очищення території аеропорту. В аеропорту Дубай планується здійснювати обробку багажу шляхом заміни централізованого конвеєра і систем відстеження через систему, побудовану на окремих роботах по транспортуванню багажу.

Спенсер в аеропорту Схіпхол. Цей робот на ім'я Спенсер проходить випробування, щоб виступити керівництвом для пасажирів, підводячи їх до відповідних воріт вильоту. Спенсера навчили сканувати посадкові талони та вести їх до відповідних воріт вильоту. Робот запрограмований регулювати швидкість,

уникаючи перешкод на шляху. Спенсер також блимає на своєму екрані відстань до воріт вильоту.

Цей робот допомагає тим, хто в кінцевому підсумку втрачає свої польоти через мовні бар'єри та тому, що вони не можуть знайти дорогу. Оскільки авіакомпанії більш рішуче, ніж раніше, вирішували цю проблему, Спенсер є соціально обізнаним роботом, який визначає, чи є мандрівник самотнім або частиною групи, і запрограмований діяти по-дружньому з людьми. Такі корені можуть допомогти послабити тиск на людей, які працюють в цей час понад-нормово.

Кібер-безпека. Використання нових технологій і доступ до цифрових баз даних викликають ряд проблем, а забезпечення систем безпеки є однією з головних задач, з якими стикаються авіалінії і аеропорти. Аеропорти та їх партнери продовжують інвестувати в основні програми, дослідження та розробки ініціатив з кібербезпеки, удосконалюючи захист від цифрових технологій в боротьбі з кібер-загрозами.

Такі стратегії, як мікросегментація, будуть використовуватися для розподілу мереж на кілька мікросегментів та застосування окремих прав доступу. Цей підхід містить будь-які компроміси або порушення даних для свого конкретного сегмента.

Штучний інтелект і, зокрема, машинне навчання як його підмножина також матимуть застосування в авіаційній кібербезпеці. Озброєний ШІ в руках кіберзлочинців - це дуже тривожний сценарій. Однак він також наголошує на важливості значних вкладень у захист ШІ та дослідження. Моделі машинного навчання, що виникають, створять більший захист від цих складних загроз.

Завдяки ШІ системи матимуть можливість вивчати закономірності та визначати відхилення таким чином, про який традиційні системи або аналітики могли тільки мріяти.

Використання шифрування є і буде надалі критично важливим для авіаційної галузі, щоб допомогти захистити як систему управління повітряним рухом, так і інформацію про системи польотів, а також інформацію про клієнтів

та співробітників, яка може включати платіжні картки, національні посвідчення особи, номер паспорта, банківські рахунки та іншу особисту інформацію, що ідентифікує особу, та конфіденційність.

Сучасні технології дозволять Борисполю збільшувати пасажиропотоки, отримувати додаткові доходи, а пасажирам - легко орієнтуватися в аеропорту з декількома терміналами.

Імплементація в найближчі роки кращого світового досвіду інноваційного розвитку міжнародних аеропортів в Борисполі дозволить досягти високого рівня задоволення потреб національної економіки і населення в авіаційних перевезеннях та підвищення конкурентоспроможності авіаційної галузі України.

3.2. Розробка заходів з впровадження бірюзових організацій в контексті еволюції концепції менеджменту підприємства

У сучасному світі в бізнесі необхідність автоматизації різних процесів стала вже звичним явищем. Стає складно уявити собі складський або бухгалтерський облік без застосування спеціалізованого програмного забезпечення, торгові представники використовують спеціальні програми для оформлення та відправки замовлення в офіс прямо з планшета або мобільного телефону, досить велика частина замовлень приходить з сайту вже у вигляді готових до обробки документів. Але при цьому взаємовідносини з клієнтами, як мінімум, в середньому і малому бізнесі, чомусь дуже часто ведуться без впровадження автоматизації і достатньої уваги до обліку.

Давайте уявимо ситуацію, коли в організації менеджери ведуть облік кожен по-своєму: хтось в електронних таблицях EXCEL, хтось від руки на папері, а хтось взагалі не вважає за потрібне фіксувати свій робочий процес.

У підсумку, відстежити хто скільки напрацював, які замовлення були проведені, які дзвінки і кому відбувалися, яка команда випереджає у конкуренції,

- неможливо. Все це позначається на роботі організації, вона втрачає клієнтів, гроші і час.

Вихід з цієї ситуації - автоматизація та стандартизація управління відносин з клієнтами, тобто впровадження CRM-системи.

Це рішення допоможе (див. рис. 3.2):

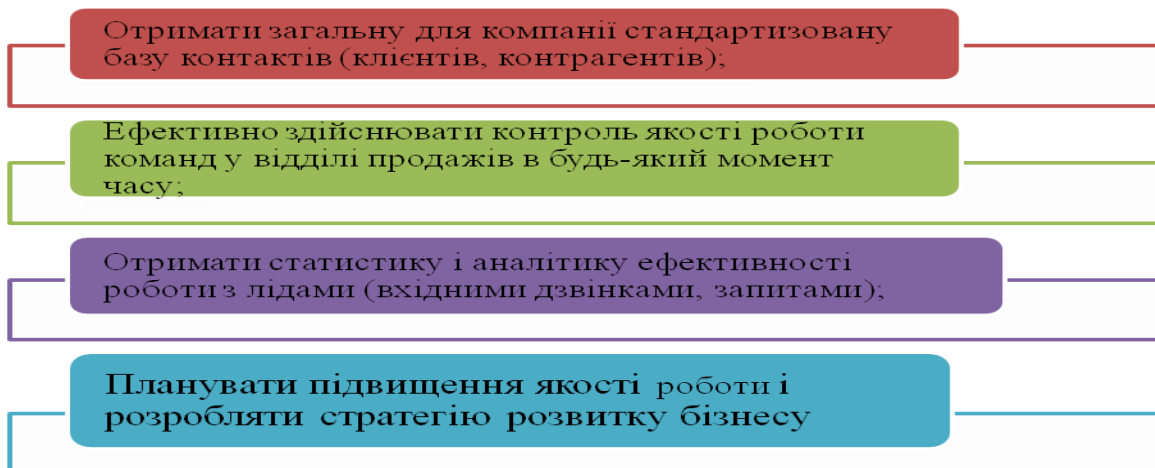


Рис. 3.2. Суть CRM-системи

Джерело: складено автором на основі джерела [44].

Отже, CRM система потрібна, щоб:

а. не втратити потенційного клієнта, не пропустити жодного вхідного дзвінка і запиту. У бізнесі, особливо в малому та середньому, конкуренція дуже висока. Тому організації докладають серйозні зусилля для того, щоб привернути до себе потік клієнтів;

б. контролювати роботу співробітників та відповідних їм команд і стандартизувати роботу з клієнтами. Інформація про всі вхідні та вихідні контактах буде знаходитися в одному сховищі, звідки її можна в будь-який момент отримати.

с. накопичувати статистичну базу. Завдяки використанню CRM-системи вся робоча інформація збирається в одній загальній базі в стандартизованому вигляді, тобто керівник може аналізувати роботу і планувати подальшу більш усвідомлено.

d. давати готові рішення, від яких можна відштовхуватися в побудові власної системи роботи. Різні інструменти системи самі підказують, які кроки варто зробити в процесі оптимізації роботи з клієнтами.

Авіакомпанії можуть допомогти мандрівникам почуватися відомими та зрозумілими, використовуючи CRM для аналізу минулої поведінки клієнтів та прогнозування можливої поведінки в майбутньому. Дані минулих поїздок допомагають авіакомпаніям визначати інші цікаві пункти призначення, а потім вони можуть відправляти пасажиром персоналізовані пропозиції для подорожей як до нових, так і до регулярно відвідуваних пунктів призначення.

Оскільки CRM також відстежують додаткові покупки, такі як Wi-Fi та оновлення, авіакомпанії можуть надалі персоналізувати пропозиції пасажирів. Наприклад, частий мандрівник, який купує Wi-Fi на кожному рейсі, майже напевно оцінить пропозицію авіакомпанії придбати щомісячний абонемент на Wi-Fi, що економить гроші.

Пасажири, які відчувають затримки та проблеми на кожному рейсі чи сполученні під час поїздки, будуть зрозуміло розчаровані. Їх розчарування зросте лише в тому випадку, якщо кожен представник авіакомпанії, з яким вони стикаються, знає лише поточну проблему, а не повну картину. Використовуючи CRM для виявлення пасажирів, які зіткнулися з численними проблемами подорожі, авіакомпанії можуть більш оперативно та ефективно пропонувати компенсацію, наприклад, додаткові пункти авіакомпанії або знижку на майбутні подорожі. Відстеження цих деталей та передбачення потреб та бажань мандрівників робить більш імовірним, що пасажир оцінить допомогу авіакомпанії та знову замовить подорож із ними.

Бітрікс24 - це додаток, що допомагає організувати роботу працівників та команд в організації [3]. Бітрікс24 дозволяє:

- враховувати всіх потенційних клієнтів;
- враховувати переваги постійних клієнтів;
- відстежувати комерційні пропозиції, замовлення, оплати;
- бачити всі угоди, контакти в одній базі;

- оптимізувати роботу команд;
- залишати аналітичні звіти;
- використовувати так само мобільну версію Бітрікс24.

Ось так виглядає екран CRM в Бітрікс24 (див. рис. 3.3).

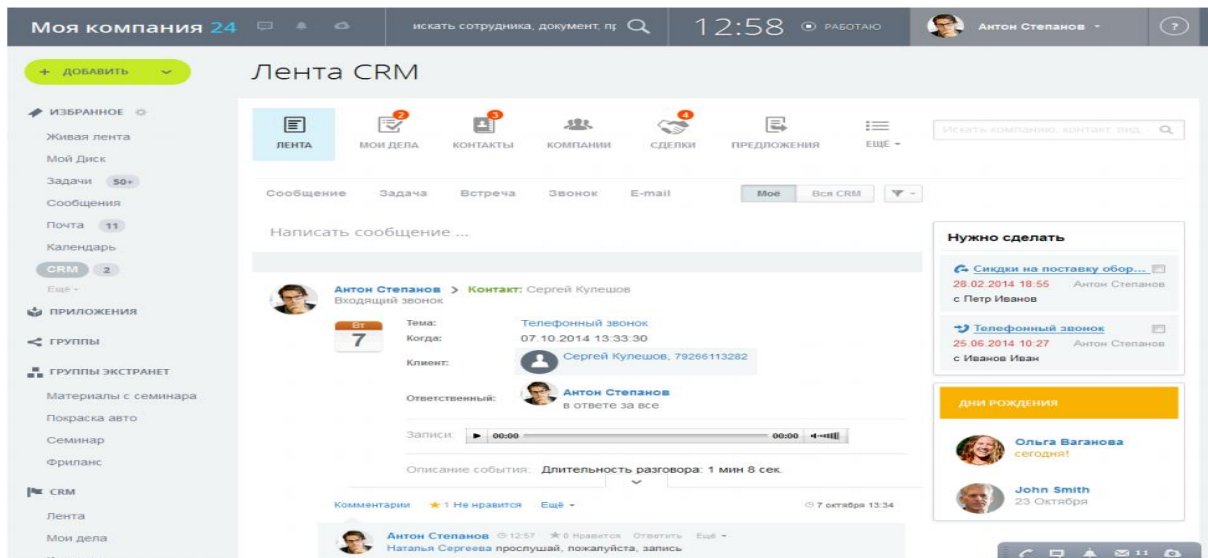


Рис. 3.3. Экран CRM в Бітрікс24

Джерело: складено автором на основі джерела [3].

Оснoву інформaційної системи, необхідної для управління зовнішнім і внутрішнім процесом інформaційної діяльності підприємства, становить динамічна модель руху інформaції на керованому рівні підприємства, яка формується на підставі інформaційних потоків від пунктів зародження інформaції в центральну базу даних.

Вивчення графіки руху документів дозволяє побачити які документи звідки відправляються і куди надходять. Виділяючи вузли, в яких сходяться однотипні інформaційні потоки, можна визначити кількість типів робочих місць, що підлягають розробці, що дозволяє почати розробку техніко-економічного обґрунтування, технічного проекту мережі, проекту розробки програмного забезпечення для суб'єктів інформaційного обміну.

На проектування інформaційної системи підприємства в сучасних умовах впливає не тільки рівень організації форми управління і засобів технічного оснащення, але також новітні підходи до самої ідеї розробки і проектування.

Основні завдання, які виконує Бітрікс 24 (див. рис. 3.4):

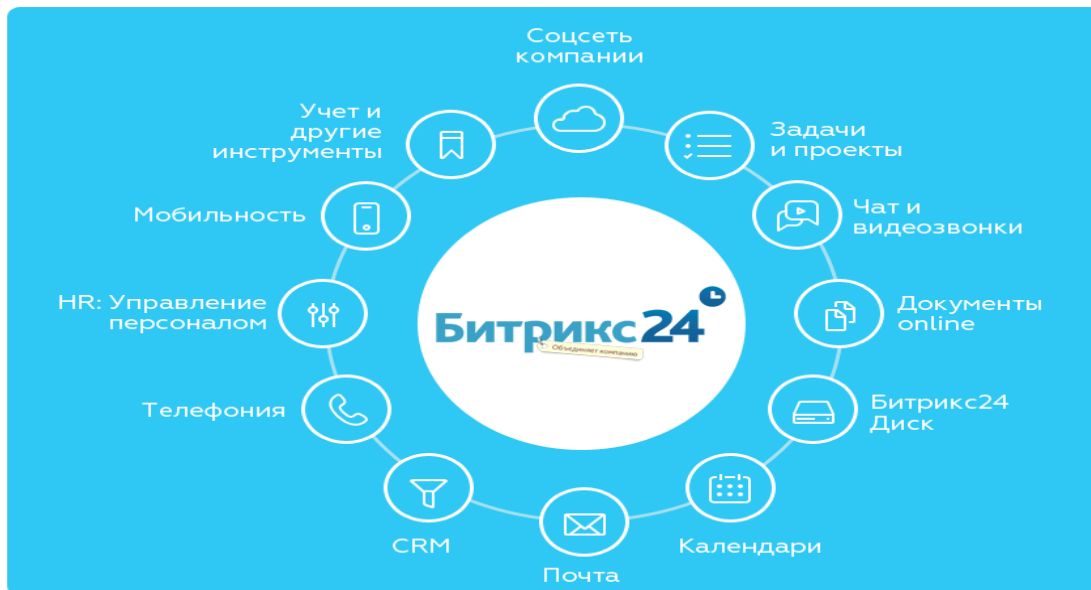


Рис. 3.4. Основні завдання Бітрікс24

Джерело: складено автором на основі джерела [3].

Як бачимо з рис. 3.5, Бітрікс24 здійснює контроль над більшістю організаційних питань, таких як: управління персоналом, здійснення прийому дзвінків, повідомлень, створює задачі та проекти, обслуговує документи онлайн. Тобто дана система є досить мобільною та зручною у використанні.

У системі Бітрікс24 існують “відкриті лінії” (див. рис. 3.5):



Рис. 3.5. Работа “відкритих ліній” в Бітрікс24

Джерело: складено автором на основі джерела [3].

Розробимо план по впровадженню системи.

Психологічний клімат в команді склався сприятливий. Переважає командний дух, взаємодопомога і взаємовиручка.

Наведемо процедуру формування команди проекту. Оскільки команда проекту являє собою соціальну групу, то вона має певні характеристики, які необхідно враховувати при її формуванні.

Так, якістю команди проекту є згуртованість - висока міра тяжіння членів команди один до одного. Недоліком такої згуртованості є групова однодумність - тенденція придушення думок, які не узгоджуються з груповим.

Рішенням проблеми виступають заходи:

- підтримка здорової конкуренції;
- підтримка творчої активності;
- стимулювання обміну думками;
- виявлення нових ідей.

Альтернативою тут є підвищена конфліктність в команді, яка викликає:

- неконструктивні дії;
- задоволення особистих амбіцій за допомогою інтересів проекту.

У процесі підбору команди слід брати до уваги фактор психологічної сумісності, який забезпечувався б єдністю ціннісних орієнтацій персоналу

Також необхідно формувати відповідний робочий клімат команди проекту, який визначається сукупністю поведінкових установок членів команди, лідерів команди проекту. Існує чотири полярні орієнтації на підставі мотиваційних установок персоналу:

- влада;
- свобода;
- гроші;
- мета.

При цьому на сьогоднішній день в Україні існує брак фахівців у сфері управління проектами. Тому в даному випадку слід здійснювати пошук фахівців з

досвідом в сфері розробки проектів. Також оцінюються кандидатури з наявністю додаткової освіти в сфері проект-менеджменту.

Методом відбору членів команди проекту є тестування кандидатів. Необхідно проводити порівняльний аналіз результатів різних методів відбору.

Також етапом роботи тут є планування роботи команди, яка починається на стадії передінвестиційних досліджень, на етапі визначення можливого керівника проекту.

Крім того, слід працювати з психологом. Оскільки стрес на роботі призводить до зниження продуктивності персоналу й ефективності діяльності організації, керівникам обов'язково необхідно брати безпосередню участь у процесі профілактики та ліквідації наслідків стресу працівників. Наприклад, створити для персоналу зручні умови праці, ігрові кімнати, обладнати спортзал. Тренінги з психологом, корпоративні вечірки та гідна оплата праці – основні методи управління стресом в організації. Працівник може боротися зі стресом самостійно. Здорове харчування, підтримка друзів та близьких, спорт, повноцінний сон – це вже допоможе людині підтримувати позитивний настрій та не піддаватися впливу стресів [26, с.417].

Після того, як була визначена структура команди, обраний менеджер проекту, необхідно здійснити планування роботи підрозділів команди з метою раціонального застосування і розподілу ресурсів проекту.

Першим етапом виступає кадрове планування, що представляє собою визначення складу команди. Надалі необхідна активна участь всіх учасників команди в складанні планів роботи. База складання плану роботи команди тут - це план розробки та реалізації проекту.

Організація роботи команди проекту відрізняється від організаційних норм формалізованої організації.

Принципом командної роботи виступає розподіл обов'язків і відповідальності за досягнення поставлених цілей. В даному випадку має бути виключено жорстке закріплення виконуваних функцій. Згідно з цим принципом слід командної відповідальності за вирішення завдань.

Згідно з принципом можна:

- планувати діяльність команди проекту;
- окремих підрозділів проекту;
- контролювати і оцінювати діяльність членів команди проекту;
- використовувати дієву систему стимулювання за критерієм мети/результати;
- порівнювати результати команд.

Важливою складовою частиною команди проекту виступають функціональні підрозділи команди проекту. На початковому етапі це групи рівних за статусом працівників з одним офіційним лідером на чолі, націлені на вирішення конкретних завдань з управління проектом.

Надалі проявляється:

- нерівномірність професійного та особистісного зростання учасників команди проекту;
- з'являються потенційні лідери.

Успіх команди починає залежати від наступних факторів:

- ініціативи;
- відповідальності;
- особистих досягнень.

Таким чином, тільки при взаємодії факторів, гарантована успішність команди на підприємстві.

Тому головним організаційним ресурсом є приватне лідирування.

Мотиваторами в даному випадку виступають:

- командна відповідальність за результати проекту;
- прагнення до особистого лідерства та успіху.

Розглянемо переваги делегування повноважень (див. рис. 3.6):

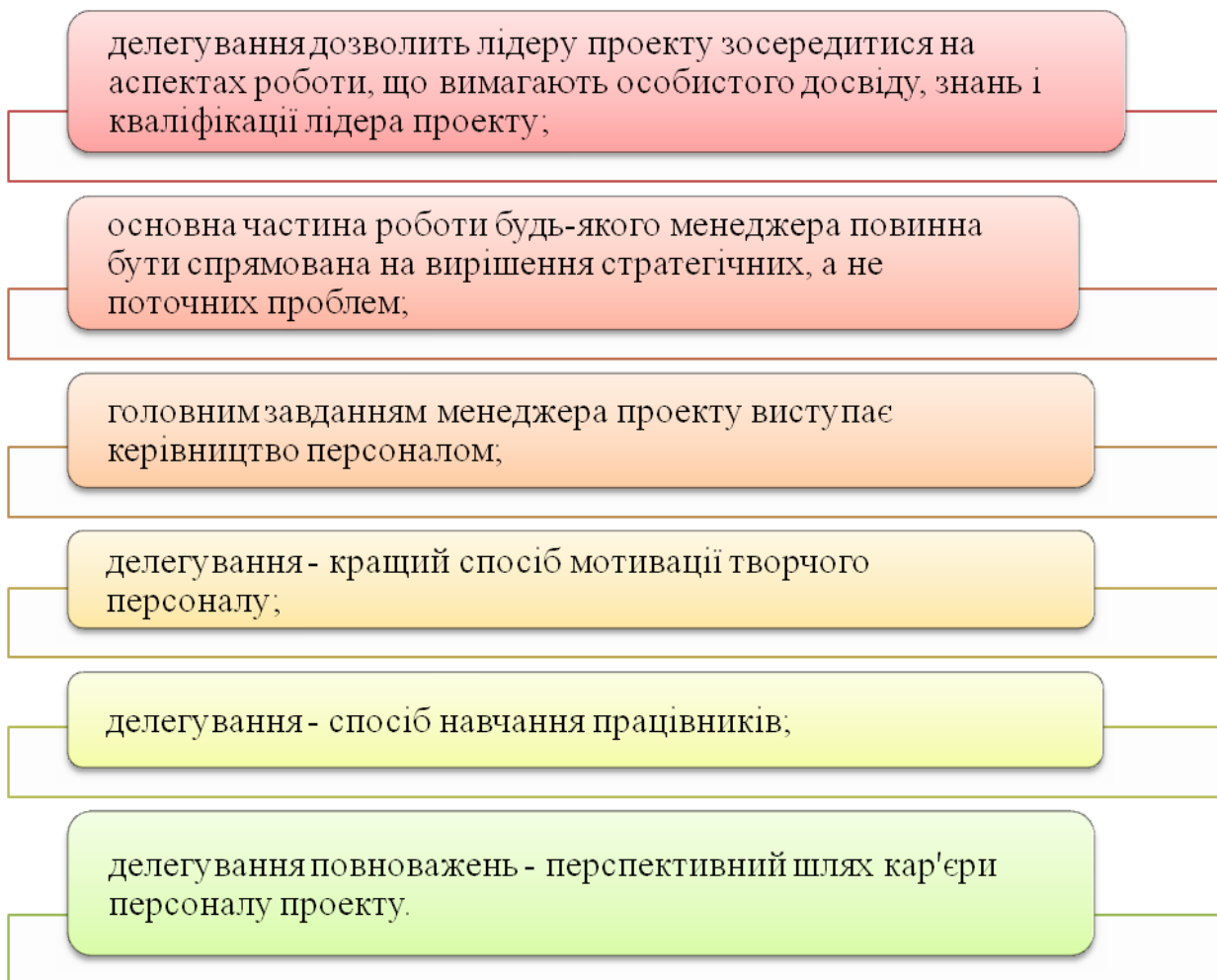


Рис. 3.6. Переваги делегування повноважень

Джерело: складено автором на основі джерела [87].

Таким чином, формування команди є відповідальним етапом в процесі реалізації проекту. При формуванні команди проекту необхідно враховувати особистісні та психологічні якості учасників проекту, а також керуватися критеріями підбору учасників проекту.

3.3. Ефективність оцінки результатів впровадження бірюзових практик в системі управління організації майбутнього

Розрахуємо кошторис витрат на етапи дослідження і розробки програми за статтями витрат.

Витратні матеріали визначаються виходячи з обсягу робіт. Дані за цінами на матеріали наведені виходячи з ринкових цін на поточний момент часу (див. табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Розрахунок витрат на матеріали, які використовуються на етапах дослідження і розробки

№	Найменування матеріалу	Вартість одиниці матеріалу, грн.	Кількість, шт.	Загальна вартість, грн.
1	Папір А4	120,00	1	120,00
2	Пристрій Flash-пам'яті	500,00	1	500,00
3	Тека для паперів	60,00	2	120,000
4	Картридж для принтера	2000,00	1	2000,00
Разом				2740,00

Джерело: складено автором на основі джерела [65].

Візуально структура витрат на матеріали виглядає наступним чином (див. рис. 3.7):

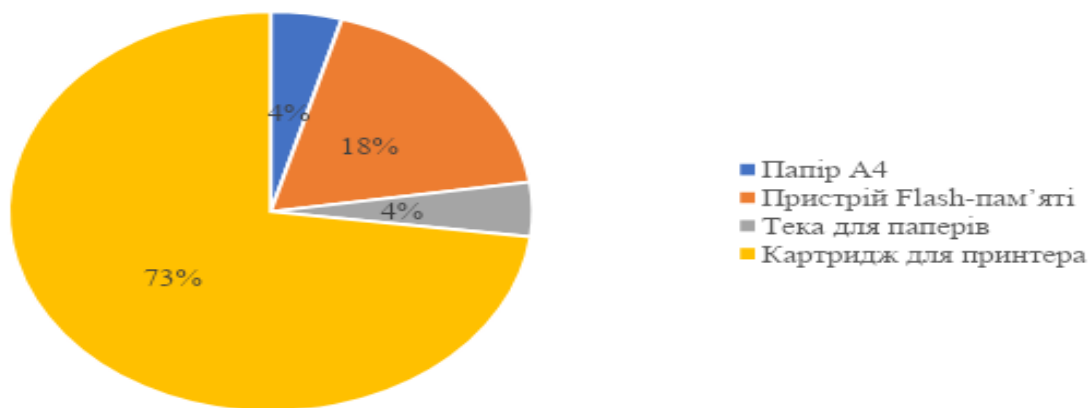


Рис. 3.7. Структура витрат на матеріали, які використовуються на етапах дослідження і розробки

Джерело: складено автором на основі джерела [22].

Для організації виконання завдання з розробки необхідно визначити склад команд, що беруть участь в даному проекті.

Відповідно до вимог для виконання повного обсягу робіт досить групи складається з п'яти осіб:

1. Головний менеджер;
2. Провідний менеджер;
3. Менеджер 1-ї категорії;
4. Менеджер 2-ї категорії;
5. Менеджер 3-ї категорії.

Зробимо розрахунок окладів співробітників за такою формулою:

ТК - Тарифний коефіцієнт з урахуванням тарифного розряду працівника (головний менеджер - 17 розряд, провідний менеджер - 16 розряд, менеджер 1-ої категорії - 15 розряд, менеджер 2-ї категорії - 14 розряд, менеджер 3-ї категорії - 13 розряд);

Розрахунки розміру оплати праці наведені в Додатку В.

Схематичний розмір оплати праці (див. рис. 3.8):

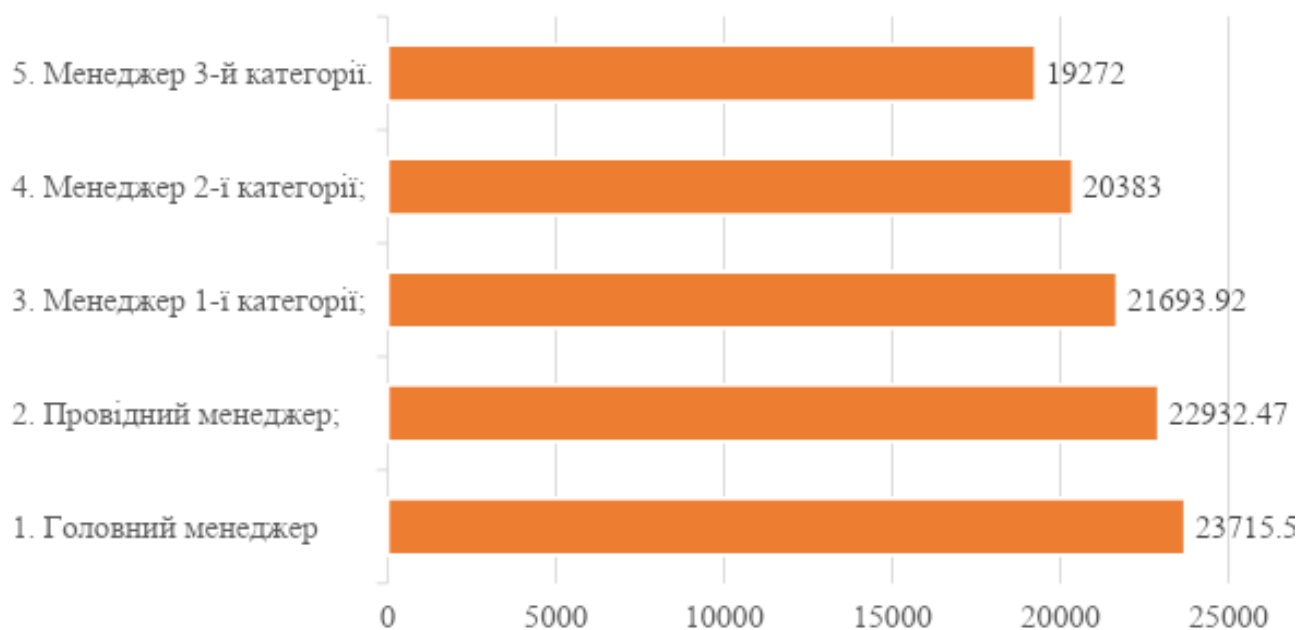


Рис. 3.8. Розміру оплати праці працівників на ДП МА “Бориспіль”

Джерело: складено автором на основі джерела [65].

Як бачимо з рис. 3.8 розмір оплати праці залежить від тарифного розряду працівника, чим вища категорія у працівників, тим більший рівень їх заробітної плати.

Відобразимо отримані дані (див. табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Склад команди і їх посадові оклади

Категорія робітників	Тарифний розряд	Посадовий оклад, грн. / міс.
Головний менеджер	17	23715,58
Провідний менеджер;	16	22932,47
Менеджер 1-ї категорії;	15	21693,92
Менеджер 2-ї категорії;	14	20383,00
Менеджер 3-ї категорії.	13	19272,00

Джерело: складено автором основі джерела [65].

Основна (тарифна) заробітна плата розрахована в Додатку В.

Схематичний рівень основної заробітної плати (див. рис. 3.9):

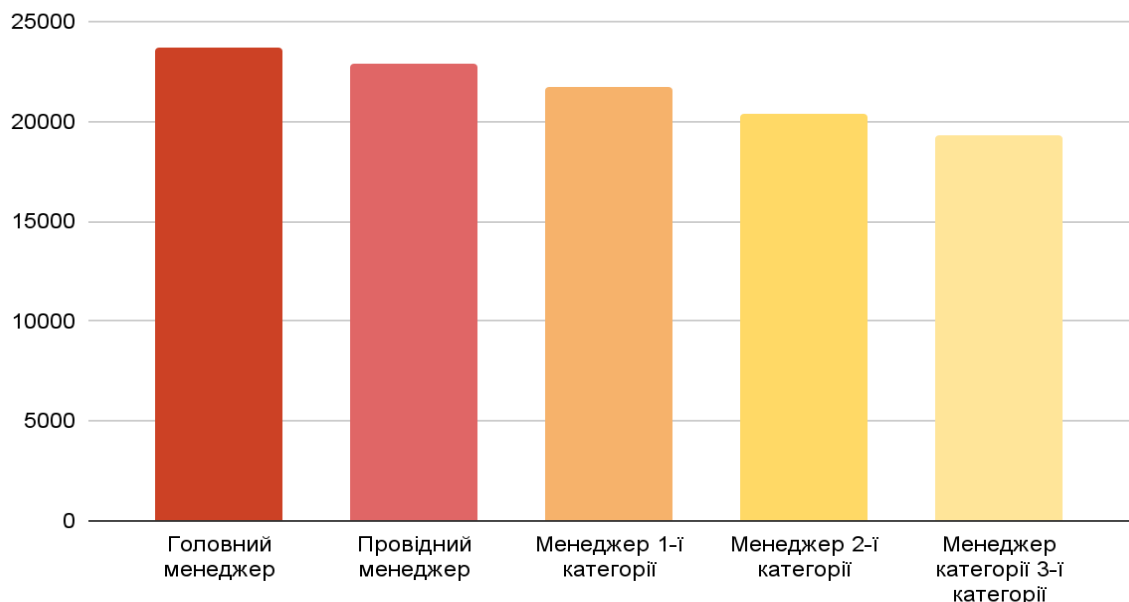


Рис. 3.9. Основна заробітна плата менеджерів в ДП МА “Бориспіль”

Джерело: складено автором на основі джерела [65].

З рис. 3.9 можемо бачити, що головний менеджер отримує найбільшу заробітну плату, а це значить, що кожному працівнику необхідно прагнути підвищувати свої професійні навички, щоб в майбутньому досягти рівня головного менеджера.

Зведемо дані, отримані в результаті розрахунків (див. табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Розрахунок заробітної плати ІТП на стадії ДКР над проектом

<i>Категорія робітників</i>	<i>Посадовий оклад, грн. / міс.</i>	<i>Денна заробітна плата, грн. / день</i>	<i>Тривалість робіт, днів</i>	<i>Разом, грн.</i>
Головний менеджер	23715,58	1078,00	87	93786,00
Провідний менеджер;	22932,47	1042,40	39	40653,60
Менеджер 1-ї категорії;	21693,92	986,09	87	85789,83
Менеджер 2-ї категорії;	20383,00	926,53	87	80608,11
Менеджер 3-й категорії.	19272,00	876,00	87	76212,00
Разом (тарифна заробітна плата)				293952,50
Доплата (40%)				527869,40
Основна З/П				904918,90
Додаткова З/П				180983,80
Основна і додаткова З/П				1085902,70

Джерело: складено автором на основі джерела [65].

Витрати та амортизаційні відрахування наведені в додатку В.

В CRM ведеться облік всіх клієнтів і не тільки. Будь-яка «зачіпка» (в Бітрікс24 - це «лід»), яка в майбутньому може стати реальним клієнтом, фіксується. Це може бути email, пропущений дзвінок, подія

Завдання менеджера з продажу - з'ясувати, хто це і яким з ваших товарів або послуг цікавиться цей потенційний клієнт. Коли ця інформація з'являється, лід конвертується в контакт і організацію (якщо клієнт представляє юридична особа), а потім в угоду (коли намічається продаж).

Робота за таким сценарієм (від ліда до контакту і до операції) в CRM системі Бітрікс24 дозволяє максимально «дотиснути» всі потенційні зачіпки і проаналізувати ефективність роботи відділу продажів.

Впровадження такого типу системи в ДП МА «Бориспіль» просто не обхідно. Співробітники ведуть облік в паперовому вигляді, що може привести до втрати клієнтів. Та й керівникові буде зрозуміліше, який курс для організації вибирати далі.

На кожен пункт продажів в ПК і смартфон буде завантажено додаток. Тепер кожен співробітник матиме доступ до бази клієнтів, зможе відслідковувати вхідні дзвінки, пропущені дзвінки, кількість продажів і багато іншого.

Керівник же, в свою чергу, зможе побачити ефективність роботи кожної команди і кожного співробітника. Звіти доступні в розрізі по операціях, лідам, контактам, організаціям, рахунками і пропозиціям.

Спеціальний зведений звіт включає в себе всі важливі звіти по кожному розділу CRM. Щоб швидко отримати інформацію і оцінити ситуацію в розділі CRM, досить перемкнути уявлення - з звичайного списку даних на сторінку з аналітичними звітами.

Головний звіт в CRM - це воронка продажів. Воронка продажів CRM будується онлайн, як і інші звіти. Етапи воронки продажів - це угоди на різних стадіях. Побудова воронки продажів засноване на даних про те, який відсоток угод завершено, які поки в роботі.

Таким чином, впровадження системи CRM Бітрікс24 дозволить побачити «проблемні» угоди, де куди і скільки ресурсів вливається даремно. Тобто, дозволить організації економити.

Можливий розвиток кожної частини організації, контролювати та керувати всіма процесами - від потенційних клієнтів до продажів, підтримки квитків та маркетингу каналів до електронних кампаній - з будь-якого робочого столу чи пристрою за допомогою хмарного програмного забезпечення в системі Бітрікс24.

Отже, для ДП МА «Бориспіль» є не тільки можливість, а й необхідність впровадження цієї системи. Але є і ряд мінусів, в який входить навчання персоналу роботі з цією системою. Середній вік працівників коливається від 25 до 45 років. Якщо молоді кадри можуть самі розібратися в роботі системи, то персонал постарше потрібно буде ретельно навчати, що понесе за собою відповідні витрати часу і грошей.

Але це невеликий недолік в порівнянні з усіма плюсами Бітрікс24, тому, на мою думку, система повинна бути впроваджена.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результатом дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання підвищення ефективності діяльності підприємства на основі теорії бірюзових організацій. Отримані науково-теоретичні та практичні результати дозволяють зробити такі висновки:

1) Предметом дослідження є організації і колективна робота і питання: чи можливо, щоб уявлення про організації обмежувалися нинішнім світоглядом? Чи під силу кому-небудь налагодити більш продуктивний, більш осмислений, більш людський процес спільної діяльності, якщо люди всього лише змінять свою думку? Чи можемо ми відхилитися від курсу в пошуках нових інструментів і відкриттів, зовсім не схожих на інструменти сучасного менеджменту? Чи потрібно ризикувати і пробувати те, що ніколи раніше не застосовувалося?

2) Протягом зміни і еволюції свідомості змінюються ери в історії людства. При переході від однієї епохи до іншої змінюється все: суспільство, економіка, структура влади, релігія і її роль в суспільстві. Однак, на жаль, один аспект поки не розглядався так докладно: з кожною новою ерою змінюються способи співпраці і взаємодії людей, кожна нова ера це нова модель організації. Організації, які ми спостерігаємо зараз це ні що інше, як вираз світогляду на сьогоднішній день, поточної стадії розвитку. Раніше були інші моделі, і виходячи з досвіду можна з упевненістю сказати, що даних моделей буде більше.

У бірюзовій організації немає статусних кабінетів для керівництва. Робочі приміщення прикрашають співробітники так, як їм подобається. Деякі організації навіть дозволяють приводити з собою дітей і тварин - так працівникові не потрібно буде поспішати додому о шостій вечора. У бірюзових організаціях прийнято прописувати принципи, що стосуються безпечного середовища спілкування, охорони праці в інтересах зміцнення здоров'я персоналу. Тут практикують групові медитації і навчальні курси, які влаштовують колеги. Працівники самі вибирають, в якому семінарі брати участь, яку лекцію послухати. Активно

впроваджуються інновації в усі елементи керування та взаємодії співробітників організації.

3) Співбесіду при прийомі на роботу проводять майбутні колеги. Вони ж допомагають новачкові адаптуватися в колективі. Перший час кожен працівник вважає своїм обов'язком допомогти новому співробітнику впоратися з завданнями. На думку HR-експерта Катерини Устинової організації такого типу дають свободу, засновану на реалізації свого покликання і своїх талентів. Для бірюзових організацій прибуток - це побічний продукт відмінно виконаної роботи.

Давно не секрет, що саме мотивація є одним з найбільш значущих двигунів будь-якої організації, а ступінь налагодженості даної системи в організації прямо впливає на її ефективність. Даному питанню присвячено безліч праць провідних фахівців у сфері психології, соціології та економіки, а в основу кожної з таких теорій лягає непорушна праця Абрахама Маслоу.

Мотивація і залученість даному випадку є не просто засобом прогресу, а основою для побудови всієї організаційної культури організації. Спираючись на особистісні якості кожного з членів команди, вона має на увазі не тільки наявність психологічного комфорту і створення атмосфери партнерства між членами всієї команди без опори на ієрархічний розподіл, але і створює всі умови для максимального вироблення співробітника, що робить його максимально причетним до загальних результатів роботи організації, тобто веде до зростання ефективності кадрового потенціалу.

4) Об'єктом дослідження даної курсової роботи виступає Міжнародний аеропорт «Бориспіль» - найбільше летовище в Україні за пасажиропотоком та маршрутною мережею, розташоване на відстані 15 км від міста Київ. ДП МА «Бориспіль» є найбільшим і найпотужнішим в Україні. Забезпечує 62% авіаційних пасажирських перевезень України, а також, за результатами 2018 року, надав послуги 12,6 млн. пасажирів.

Щоб конкурувати з ДП МА «Бориспіль», потрібно як мінімум бути на його рівні. А таких організацій в Україні набереться не більше п'яти. І все ж, основні

рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності українських авіакомпаній на основі вивчення діяльності ДП МА «Бориспіль» дати можна.

5) Для ДП МА «Бориспіль» безпека не просто важливий виробничий показник, безпека - це головний пріоритет авіакомпанії. Розроблена і діє Концепція безпеки, яка пред'являє найжорсткіші, навіть по міжнародно визнаним нормам, вимоги до підготовки і виконання польотів. Вся діяльність аеропорту спрямована на постійне вдосконалення управління, технологій і бізнес - процесів, що забезпечують безумовну безпеку польотів.

6) У ДП МА «Бориспіль» працює близько 1 тис. співробітників - головне багатство аеропорту. Творче ставлення до роботи створює необхідні передумови для задоволення вимог найвибагливіших пасажирів. Кожен день співробітники організації вносять частку своєї праці в забезпечення ефективної роботи організації, в кожному департаменті ведеться злагоджена і злагоджена робота - будь то організація льотної роботи і технічного обслуговування літаків, резервування і продаж авіаквитків, обслуговування в аеропорту і в польоті або адміністрування та управління. Довіра, яку сьогодні надають ДП МА «Бориспіль» близько шести мільйонів пасажирів, - результат самовідданої роботи тисячного колективу аеропорту.

7) Сучасні технології дозволять Борисполю збільшувати пасажиропотоки, отримувати додаткові доходи, а пасажирам - легко орієнтуватися в аеропорту з декількома терміналами.

8) Імплементация в найближчі роки кращого світового досвіду інноваційного розвитку міжнародних аеропортів в Борисполі дозволить досягти високого рівня задоволення потреб національної економіки і населення в авіаційних перевезеннях та підвищення конкурентоспроможності авіаційної галузі України.

9) У сучасному світі в бізнесі необхідність автоматизації різних процесів стала вже звичним явищем. Стає складно уявити собі складський або бухгалтерський облік без застосування спеціалізованого програмного забезпечення, торгові представники використовують спеціальні програми для оформлення та відправки замовлення в офіс прямо з планшета або мобільного телефону, досить

велика частина замовлень приходить з сайту вже у вигляді готових до обробки документів. Але при цьому взаємовідносини з клієнтами, як мінімум, в середньому і малому бізнесі, чомусь дуже часто ведуться без впровадження автоматизації і достатньої уваги до обліку.

Таким чином, впровадження системи CRM Бітрікс24 дозволить побачити «проблемні» угоди, де куди і скільки ресурсів вливається даремно. Тобто, дозволить організації економити.

Для ДП МА «Бориспіль» є не тільки можливість, а й необхідність впровадження цієї системи. Але є і ряд мінусів, в який входить навчання персоналу роботі з цією системою. Середній вік працівників коливається від 25 до 45 років. Якщо молоді кадри можуть самі розібратися в роботі системи, то персонал постарше потрібно буде ретельно навчати, що понесе за собою відповідні витрати часу і грошей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Архангельский Г., Лукашенко М., Телегина Т, Бехтерев С. Тайм-менеджмент. Полный курс: учебное пособие / под ред. Г. Архангельского. Москва: Альпина Паблицер, 2012. 311 с.
2. Бабчинська О.І., Вараниця В.С. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства за допомогою тайм-менеджмента. *«Молодий вчений»*. 2015. № 12 (27). Частина 1. С. 112-115.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. П. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ: Професіонал, 2007. 407 с.
4. Балан О. Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці. *Агросвіт*. 2011. № 17—18. С. 20—25.
5. Берд П. Тайм-менеджмент : планирование и контроль времени / пер. с англ. К. Ткаченко. Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2004. 288 с.
6. Бизнес «бирюзового» управления. Как работают российские компании без начальников. URL: <http://www.rbc.ru/newspaper/2016/10/05/57f372fd9a7947679082f802>
7. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83–87.
8. Білявський В.М. Ефективність управління кар’єрою працівників торговельного підприємства // *Економіка підприємства : сучасні проблемитеорії та практики : I Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 18-19 жовтня 2012 р.* Одеса : Атлант, 2012. С. 361–362.
9. Білявський В.М. Людський капітал як інструмент оцінювання конкурентоспроможності організації. *Вісник Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна*. 2017. № 92. С. 79-87.
10. Білявський В.М. Методичні підходи до оцінювання ефективності функціонування системи операційного менеджменту

підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2013. № 8(197). Ч. 2. С. 31–37.

11. Білявський В.М. Оцінка ефективності програми кар'єрного розвитку працівників торговельного підприємства. *Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля*. 2012. № 1 (172). Ч. 1. С. 6-13.

12. Білявський В.М. Розвиток кар'єри працівників торговельного підприємства // Стратегія економічного розвитку харчової промисловості та забезпечення продовольчої безпеки країни : Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 29-31 жовтня 2012 р. Одеса : Фенікс, 2012. С. 159–161.

13. Білявський В.М. Формування операційних структур та забезпечення їх ефективної діяльності. Вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 1 (56). С. 113–119.

14. Білявський В.М. Характеристика сутності управління операційною системою підприємства. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. 2013. № 4 (60). С. 43–51.

15. Білявський В.М., Богач К.В. Особливості впровадження тайм-менеджменту як інструменту управління робочим часом. *Інноваційні фактори підвищення потенціалу розвитку сучасних підприємств*. 2018. С. 192-194

16. Білявський В.М., Литвин Д.В. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку підприємства. *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю: III міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Полтава, 21 квітня 2021 р. Полтава : Полтавська державна аграрна академія, 2021. С. 747–750.

17. Білявський В.М., Руденко В.С. Інноваційна діяльність підприємства, як фактор урегулювання платіжного балансу країни. Вісник Одеського національного економічного університету. 2014. Спецвипуск № 3. С. 58–66.

18. Білявський В.М., Шепута М.М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 1'2018. № 38. С. 131-140.

19. Бірюзові організації: все про тренд. URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/teal-organization/>

20. Борисюк О.М. Сутність та структура управлінської компетентності керівника. *Проблеми екстремальної та кризової психології: збірник наукових праць*. 2014. Вип. 16. С. 11–21.

21. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство: електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету*. 2018. Вип. 14. С. 279–283. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/39.pdf

22. Буряченко О.Є., Яроміч С.А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник: електронний науковий журнал*. 2018. Вип. 1(06). С. 44–49. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf

23. Віноградська О. М. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2008. 190 с.

24. Волкова М. В. Система управління витратами промислового підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2013. № 3. С. 25–33.

25. Галимова А. Организации будущего: как создать компанию, в которой будут работать даже фрилансеры. URL: http://www.chaskor.ru/article/organizatsii_budushchego_39840

26. Гопинат Г. Замедление подъема мировой экономики в условиях растущих рисков. URL: <https://www.imf.org/external/russian/np/blog/2019/012119r.pdf>

27. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент : навч. посіб. Київ: Ексоб, 2002. 384 с.

28.ДП

МА

Бориспіль

URL:

https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20572069/

29.Дубенко С. Д. Державна служба в Україні : навч. посіб. [для студ., слухачів із спец. «Державне управління»] / С. Д. Дубенко. К. : Вид-во УАДУ, 1998. 168 с.

30.Евженко Н. Семинар для руководителей: «Опыт бирюзовых организаций. Как и зачем применять уже сегодня?». URL: <https://coachinstitute.ru/events/3857/>

31.Економіка підприємства. методичні рекомендації до виконання курсової роботи для студентів спеціальності «Економіка підприємства» / уклад.: О. М. Вовк. К. : НАУ, 2015. 28 с.

32.Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія “Економіка”*. 2017. № 3(192). С. 15–18.

33.Євтушенко Г.І., Дерев’янюк В.М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування “Тайм-менеджменту” в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2014. № 1. С. 88–96.

34.Зачем нужны холакратия и самоуправление. URL: <http://secretmag.ru/article/2015/12/08/otkryvaya-organizacii-budushego/>

35.Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання*. 2018. Вип. 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf>

36.Ізюмцева Н.В., Недождій В.В. Тайм-менеджмент як основа ефективного функціонування сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2018. № 25. С. 305–309. URL: <http://dSPACE.ubs.edu.ua/jspui/handle/123456789/1696>

37.Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2017. №4.4 (44.4). С. 60-63.

38.Кириллов А.В. Развитие корпоративного обучения в современных условиях. *Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право*. 2014 Т. 7. № 5 (37). С. 6-16.

39.Кириллов А.В. Технологии развития персонала в современном социальном управлении. *Материалы Афанасьевских чтений*. 2015. Т. 1. № 13. С. 31-38.

40.Колесов О.С. Тайм-менеджмент – управління часом. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. № 2 (53). Т. 3. Вінниця: Вінницький національний аграрний університет, 2011. С. 61–69.

41.Колесов О.С., Вацьківська А.В. Тайм-менеджмент – управління часом. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія “Економічні науки”*. Вінниця: Вінницький національний аграрний університет, 2011. № 2(53). Т. 3. С. 61–69.

42.Крикун О. А. Самоменеджмент : учеб. пособ. Харьков: ХНУ им. В. Н. Каразина, 2014. 344 с.

43.Кучер Л.Р. Тайм-менеджмент як засіб підвищення ефективності діяльності керівника. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5 (43). С. 203–205.

44.Лазоренко Т.В., Дідченко Ю.О., Михайлова Є.Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1(41). С. 632–635.

45.Лалу Ф. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; [науч. ред. Е. Голуб]. М. Манн, Иванов и Фербер, 2016. 432 с.

46.Макаренко С.М., Олійник Н.М., Лущик К.І. Визначення оптимального виробничого навантаження як основи підвищення продуктивності праці працівників підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія “Економіка і менеджмент”*. 2017. № 26/2. С. 51–54.

47.Масліченко О.М. Концептуальні засади організаційного забезпечення розвитку підприємства. *Вісник ЖДТУ*, 2011. №3 (57). С. 330-332.

48.Маслюківська А.О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. *Молодий вчений*. 2018. № 11(63). С. 467–471.

49.Матукова Г.І., Макаренко В.О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. *Вісник Одеського національного університету. Серія “Економіка”*. 2018. Т. 23. Вип. 6(71). С. 58–63.

50.Нетепчук В. В. Самоменеджмент : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2013. 354 с.

51.О’Коннелл Ф. Успевай всё вовремя. Самоучитель по таймменеджменту: [учебник] / пер. с англ. Москва: Дело и Сервис, 2007. 176 с.

52.Овчарова Р. В. Психология менеджмента: учеб. пособ. Курган : Изд-во Курганского гос. ун-та, 2005. 122 с.

53.Орликовський М. О. Осовська Г. В., Ткачук В. І. Самоменеджмент : навч. посіб. для студ. екон. вузів. Київ : Кондор-Видавництво, 2012. 348 с.

54.Острянюк Т.С. Критерії, показники та рівні сформованості часової компетентності майбутніх соціальних працівників. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Серія “Педагогічні науки”*. 2017. Вип. 80(1). С. 235–239.

55.Петрушенко М.М., Бондар Т.В. Управління часом як засіб досягнення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія “Економіка”*. 2009. № 1. С. 10–18.

56.Писарівська А.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. С. 148-153.

57.Підручна І.Б. Психологічні особливості часової компетентності особистості. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія “Психологія”*. 2012. № 1009. Вип. 49. С. 49–52.

58.Причепа І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за

- сучасних умов. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781>
59. Про аеропорт URL: <https://kbp.aero/airport/about/>
60. Саун А. А. Аветисян К. П., Калугина Н. А. Самоменеджмент : учеб. пособ. для бакалавров. Одеса: ОНАС им. А.С. Попова, 2012. 144 с.
61. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2010. 360 с.
62. Трейси Б. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управлением собственного временем / пер. с англ. А. Евтеева. Москва: СмартБук, 2007. 79 с.
63. Ульянова Н. Бирюзовая революция. *Бизнес-журнал*. 2017. № 6. С. 46–49.
64. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: Колективна наукова монографія / Під ред. Н.В. Касьянової. К.: Видавництво Ліра-К, 2019. 232 с.
65. Устинова Е. Парадоксы бирюзовых организаций URL: <http://hr-tv.ru/articles/author-opinion/paradoxy-biruzovyh-organizatsii.html>
66. Хабибуллин Р.И. От «бирюзовых» организаций – к «бирюзовому» обществу. *Academy*. 2018. № 10. С. 13–14.
67. Харук К.Б., Скриньковський Р.М., Крукевич Н.М. Діагностика тайм-менеджменту підприємств на засадах бізнес-індикаторів: ефективність та продуктивність. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 56–59.
68. Херцберг, Х. Диагностика мотивации в работе по Херцбергу. URL: <http://fb.ru/article/281108/motivatsionnyiy-test-gertsberga>
69. Хитра О.В. Эффективный тайм-менеджмент як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 26. Частина 2. С.102-110.

70. Холодницька А. Застосування технологій таймменеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 4 (70). С. 261–268.

71. Хринюк О.С., Бова В.А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf

72. Цепков М. Фредерик Лалу - Открывая организации будущего. URL: http://mtsepkov.org/Блог:Максима_Цепкова/2016-01-15:_Фредерик_Лалу_-_Открывая_организации_будущего#.D0.9E.D1.80.D0.B3.D0.B0.D0.BD.D0.B8.D0.B7.D0.B0.D1.86.D0.B8.D0.BE.D0.BD.D0.BD.D0.B0.D1.8F_.D0.BA.D1.83.D0.BB.D1.8C.D1.82.D1.83.D1.80.D0.B0

73. Чуланова, О. Л. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации : монография. Сургут. гос. ун-т ХМАОЮгры. Сургут: Дефис, 2010. 218 с.

74. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 292 с.: 60х90 1/16. - (Научная мысль) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-011696-9

75. Чуланова, О.Л. Коучинг эмоциональной компетентности управленческого персонала организации. *Общественные науки. Всероссийский научный журнал*. 2012. №1. С. 286-294.

76. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Іванець О.О. Управління стресами персоналу: підходи до розуміння та практики. *Бізнесінформ* № 3. 2018. С. 412-417

77. Berger J.G. Key Concepts for Understanding the Work of Robert Kegan. URL: <http://www.wellcoach.com/memberships/images/BergeronKeganConcepts.pdf>

78. Biliavskyi V., Biliavska J. Evaluation of personal career management efficiency of trade enterprise employees. *Canadian Journal of Science and Education*. 2014. № 2 (6). P. 684–695.

79. Buurtzorg. Official web-site. URL: <https://www.buurtzorg.com/>

80. FAVI. Official web-site. URL: <http://www.favi.com/en/about-favi/>

81. Frolova E.V., Medvedeva N.V., Kabanova E.E., Kurbakova S.N., Vinichenko M.V. Social Partnership in Russia: Prerequisites, Problems and Trends. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2016. Vol. VII. №2(16). P. 221-229.

82. Gureva M.A., Kirillov A.V., Vinichenko M.V., Melnichuk A.V., Melnychuk Y.A. Management of innovations and innovative process: concept, essence, classification and diffusion. *International Review of Management and Marketing*, 2016, 6(S6) 147-153.

83. HR-процессы в Бирюзовых организациях. URL: <http://hrportal.ru/blog/hr-processy-v-biryuzovyh-organizaciyah>

84. International monetary fund: official website. URL: https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO_WORLD/UKR

85. Laloux F. Reinventing organizations. Belgium: Nelson Parker, 2014. 360 p.

86. Mobbs D. Stimulus generalization as a mechanism for learning to trust. *PNAS*. 2018. № 115 (7). P. 1690–1697.

87. Patagonia. Official web-site. URL: <https://www.patagonia.com/home/>

88. RHD. Official web-site. URL: <https://www.rhd.org/>

89. Rogach O.V., Frolova E.V., Kirillov A.V., Bondaletov V.V., Vinichenko M. V. Development of favourable learning environment and labor protection in the context of harmonization of social interaction of educational system objects. *IEJME — MATHEMATICS EDUCATION*, 2016, VOL. 11, NO. 7, 2547-2558. ISSN: 2468-4945

90. Time-management по-українськи. URL: <http://timemanagement-24.blogspot.com>.

91. Vinichenko M.V., Frolova E.V., Maloletko A.N., Bondaletov V.V., Rogach O.V. Main directions of creating a favorable learning environment and labor

protection in the interest of enhancing health of the personnel and students in education foundation. IEJME — MATHEMATICS EDUCATION, 2016, VOL. 11, NO. 5, 1163-1174, ISSN: 2468-4945.

92. Wilber K. Integral Spirituality: A Startling New Role for Religion in the Modern and Postmodern World. Boston, MI, USA, 2006. 118 p

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ДП МА «Бориспіль», тис. грн.

Актив	2016	2017	2018	2019	2020
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	48609	44698	46538	69254	62405
первісна вартість	62294	63814	71820	85867	86824
накопичена амортизація	13685	19216	25282	16613	24419
Незавершені капітальні інвестиції	37532	24716	18534	24996	37544
Основні засоби:	1843770	1784265	1715937	1609094	1528344
первісна вартість	2404777	2431760	2451573	2780613	2795029
знос	561007	647495	735636	1171519	1266685
Інвестиційна нерухомість:	1318	1318	1318	754	398
первісна вартість				1633	1633
знос				879	1235
Довгострокові біологічні активи:					
первісна вартість					
накопичена амортизація					
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств					
інші фінансові інвестиції					
Довгострокова дебіторська заборгованість					
Відстрочені податкові активи		16241	32869	10861	14082
Гудвіл					
Відстрочені аквізиційні витрати					
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах					
Інші необоротні активи					
Усього за розділом I	1931229	1871238	1815196	1714959	1642773
II. Оборотні активи					
Запаси	8047	12670	16985	18721	18355
Виробничі запаси	7971	12584	16774	18216	17824
Незавершене виробництво					
Готова продукція	2	1	3	4	2

Продовження Додатку А

Актив	2016	2017	2019	2020
Товари	74	85	501	529
Поточні біологічні активи				
Депозити перестраховання				
Векселі одержані				
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	13420	19077	58704	39115
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	2200	675	5510	279
з бюджетом	11351	6150	7717	20104
у тому числі з податку на прибуток	9929	2617	6254	6583
з нарахованих доходів				
із внутрішніх розрахунків				
Інша поточна дебіторська заборгованість	14501	12172	2992	19946
Поточні фінансові інвестиції				
Гроші та їх еквіваленти	61309	100267	202750	206511
Готівка	3	6	8	4
Рахунки в банках	61249	100069	202422	206494
Витрати майбутніх періодів	536	415	1969	877
Частка перестраховика у страхових резервах				
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань				
резервах збитків або резервах належних виплат				
резервах незароблених премій				
інших страхових резервах				
Інші оборотні активи	484	533	4147	5892
Усього за розділом II	111848	151959	302510	311079
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	2043077	2023197	2017469	1953852

Продовження Додатку А

Пасив	2016	2017	2018	2019	2020
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	10829	776875	776875	776875	776875
Внески до незареєстрованого статутного капіталу					
Капітал у дооцінках	52925	52925	52925	548349	532830
Додатковий капітал	1888347	1043117	1029544		
Емісійний дохід					
Накопичені курсові різниці					
Резервний капітал					
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	52006	77788	102354	602526	604359
Неоплачений капітал					
Вилучений капітал					
Інші резерви					
Усього за розділом I	2004107	1950705	1961698	1927750	1914064
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання		15825	32099		
Пенсійні зобов'язання					
Довгострокові кредити банків					
Інші довгострокові зобов'язання				66	52
Довгострокові забезпечення				1815	1033
Довгострокові забезпечення витрат персоналу					
Цільове фінансування	160		580	580	
Благодійна допомога					
Страхові резерви, у тому числі:					
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)					
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)					
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)					
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)					
Інвестиційні контракти;					
Призовий фонд					
Резерв на виплату джек-поту					
Усього за розділом II	160	15825	32679	2461	1085

Продовження Додатку А

Пасив	2016	2017	2018	2019	2020
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків				3254	
Векселі видані					
Поточна кредиторська заборгованість:					
за довгостроковими зобов'язаннями				9	13
за товари, роботи, послуги	1380	11679	5890	16453	9491
за розрахунками з бюджетом	15367	16637	11489	18887	1518
за у тому числі з податку на прибуток					
за розрахунками зі страхування	851	1852	2792	3412	958
за розрахунками з оплати праці	4507	4492	6883	8968	5289
за одержаними авансами	5762	2888	5954	4742	7849
за розрахунками з учасниками					
із внутрішніх розрахунків					
за страховою діяльністю					
Поточні забезпечення	6115	9296	13237	30141	12977
Доходи майбутніх періодів					
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків					
Інші поточні зобов'язання	4828	9823	13399	1392	608
Усього за розділом III	38810	56667	59644	87258	38703
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду					
Баланс	2043077	2023197	2054021	2017469	1953852

Додаток Б

Фінансові результати ДП МА «Бориспіль», тис. грн.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	288304	388554	522950	596980	291703
Чисті зароблені страхові премії					
Премії підписані, валова сума					
Премії, передані у перестраховування					
Зміна резерву незароблених премій, валова сума					
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій					
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-243374	-302471	-358680	-431340	-340927
Чисті понесені збитки за страховими виплатами					
Валовий: прибуток	44930	86083	164270	165640	
Валовий: збиток					-49224
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань					
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів					
Зміна інших страхових резервів, валова сума					
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах					
Інші операційні доходи	21538	20578	31985	28267	79642
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю					
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції					
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування					
Адміністративні витрати	-22056	-25727	-31231	-36061	-22321
Витрати на збут	-1389	-1403	-1693	-1955	-1003
Інші операційні витрати	-13365	-9716	-21116	-41090	-18591

Продовження Додатку Б

Стаття	2016	2017	2018	2019	2020
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю					
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції					
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	29568	69815	142215	114801	
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток					-11497
Дохід від участі в капіталі					
Інші фінансові доходи					
Інші доходи	82338	79135	13674	16139	15698
Дохід від благодійної допомоги					
Фінансові витрати				-1210	-198
Втрати від участі в капіталі					
Інші витрати	-38	-1		-2074	-10
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті					
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	111958	148949	155889	127656	3993
Фінансовий результат до оподаткування: збиток					
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-20534	-26811	-28060	-22978	-1374
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування					
Чистий фінансовий результат: прибуток	91424	122138	127829	104678	2619
Чистий фінансовий результат: збиток					

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	2016	2017	2018	2019	2020
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	1290				
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів					
Накопичені курсові різниці					
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств					
Інший сукупний дохід					
Інший сукупний дохід до оподаткування	1290				

Продовження Додатку Б

Стаття	2016	2017	2018	2019	2020
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом					
Інший сукупний дохід після оподаткування	1290				
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	92714	122138	127829	104678	2619

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	2016	2017	2018	2019	2020
Матеріальні затрати	29690	37702	44855	46674	32485
Витрати на оплату праці	110454	145982	186696	232311	163681
Відрахування на соціальні заходи	23452	31381	40065	50064	35021
Амортизація	88002	92690	95912	106153	107875
Інші операційні витрати	28355	31562	45192	75244	43780
Разом	279953	339317	412720	510446	382842

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	2016	2017	2018	2019	2020
Середньорічна кількість простих акцій					
Скоригована середньорічна кількість простих акцій					
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію					
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію					
Дивіденди на одну просту акцію					

Додаток В**Розрахунки конкурентоздатність підприємства:**

$$\text{ККП} = 0,15\text{ВД} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ} ,$$

$$\text{ВД} = 0,31*15 + 0,19*15 + 0,4*5 + 0,1*15 = 11$$

$$\text{ФП} = 0,29*5 + 0,2*5 + 0,36*10 + 0,15*5 = 6,8$$

$$\text{ЕЗ} = 0,37*5 + 0,29*5 + 0,21*15 + 0,13*5 = 7,1$$

Звідси:

$$\text{ККП} = 0,15*11 + 0,29*6,8 + 0,23*7,1 + 0,33*15 = 10,2$$

Розрахунки основної оплати праці:

1. Головного менеджера:

$$\text{О1} = (3,4 + 87/100) * 5554 = 23715,58 \text{ грн. / міс}$$

2. Ведучого менеджера:

$$\text{О2} = (3,259 + 87/100) * 5554 = 22932,47 \text{ грн. / міс}$$

3. Менеджера 1-ї категорії

$$\text{О3} = (3,036 + 87/100) * 5554 = 21693,92 \text{ грн. / міс.}$$

4. Менеджер 2-ї категорії

$$\text{О4} = (2,8 + 87/100) * 5554 = 20383 \text{ грн. / міс.}$$

5. Менеджер 3-й категорії

$$\text{ПРО5} = (2,6 + 87/100) * 5554 = 19272 \text{ грн. / міс.}$$

Тарифна заробітна плата Головного Менеджера наступна:

$$\text{З1} = 23715,58 / 22 * 87 = 93784 \text{ грн.}$$

Основна (тарифна) заробітна плата Ведучого менеджера наступна:

$$\text{З2} = 22932,47 / 22 * 39 = 40653 \text{ грн.}$$

Тарифна заробітна плата менеджера 1-ї категорії наступна:

$$\text{З3} = 21693,92 / 22 * 87 = 85790 \text{ грн.}$$

Тарифна заробітна плата менеджера 2-ї категорії наступна:

$$\text{З4} = 20383,58 / 22 * 87 = 80608 \text{ грн.}$$

Тарифна заробітна плата менеджера 3-й категорії наступна:

$$\text{З5} = 19272/22 * 87 = 76212 \text{ грн}$$

$$\text{Разом: } \text{З}_T = 93784 + 40653 + 85790 + 80608 + 76212 = 377047 \text{ грн.}$$

Продовження Додатку В

Основна заробітна плата розраховується шляхом підсумовування тарифної з / п і доплат, які складають 40% від тарифної з / п .:

$$З_о = 377047 * 1,4 = 527866 \text{ грн.};$$

Додаткова заробітна плата становить 20% від основної заробітної плати:

$$З_д = 527866 * 0,2 = 105573 \text{ грн.}$$

Внески у позабюджетні фонди = $1085902,7 * 0,342$ = триста сімдесят одна тисяча триста сімдесят дев'ять грн.

Витрати на утримання і експлуатацію устаткування розраховуються за такою формулою:

$$S = S_a + S_e \text{ руб., (3)}$$

де: S_a - амортизаційні відрахування, використовуваного обладнання за час роботи над проектом;

S_e - вартість електроенергії, витраченої обладнанням, за час роботи над проектом.

Амортизаційні відрахування (S_a), розраховуються шляхом множення вартості використаного устаткування на коефіцієнт амортизації, прийнятий для даного класу устаткування.

З урахуванням того, що розробка велася з використанням персонального комп'ютера, коефіцієнт амортизації дорівнює 25% в рік, звідси, формула має вигляд:

$$S_a / \text{рік} = S_{об} * 0,25 \text{ грн.}$$

Після завершення розробки програма буде розміщуватися на обладнанні, раніше вже закупленому. Тому вартість устаткування становитиме лише ПК, на якому велася розробка.

Амортизаційні відрахування за рік становлять:

$$S_a / \text{рік} = 70700 * 0,25 = 17675 \text{ грн. / рік}$$

Річний корисний фонд часу роботи комп'ютера становить 244 днів, або 1952 години:

$$T_f / \text{рік} = 244 \text{ днів} = 244 * 8 = 1952 \text{ години.}$$

Продовження Додатку В

Виходячи з того, що комп'ютер використовувався для розробки програмного забезпечення не 1 рік, а лише 43 дні ($T = 43 * 8 = 344$ годин), обчислюємо амортизаційні відрахування використовуваного обладнання.

Вартість електроенергії (Se), витраченої обладнанням за час роботи над проектом розраховується за формулою:

$$Se = P_k * S_{kVt} * T \text{ грн.},$$

де: P_k - потужність, споживана ПК (250 Вт - 0,25 кВт);

S_{kVt} - ціна за 1 кВт / год, встановлена для підприємства (3, грн. без ПДВ);
ПДВ становить 20% від вартості електроенергії Se .

T - час використання ПК при розробці програмного забезпечення.

$$Se = 0,2 * 3,47 * 344 * 1,20 = 281,71 \text{ грн. (з урахуванням ПДВ)}$$

В результаті вищенаведених обчислень витрати на утримання та експлуатацію обладнання складають:

$$S = S_a + S_e = 3114,86 + 281,71 = 3396,57 \text{ грн.}$$

Інші грошові витрати умовно можна прийняти в розмірі 100% від основної заробітної плати розробників:

$$Pr = (3T + 3доп) = 1085902,7 \text{ грн.}$$

В результаті реалізації проекту витрати підприємства знизяться на 190 080 грн.

Проведемо розрахунок ROI-показників і вартості володіння в майбутньому (ТСО).

ROI - відношення всієї прибутку, отриманої в період володіння інвестиційним активом до величини здійсненої інвестиції.

$$\text{У нашому випадку } ROI = 6608188 / 1089,3 = 6066,5 \text{ тис. грн.}$$

Вартість експлуатації системи становить в середньому 36 тис. грн. на рік.