

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І
ЛОГІСТИКИ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

“ ___ ” _____ 2021

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“МАГІСТР”**

Тема: Удосконалення системи управління персоналом
на підприємстві ДПМА «Бориспіль»

Виконав Даніч Максим Олександрович

Керівник: к.е.м., доцент Остапенко Тетяна Геннадіївна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): (Дипломний
керівник) Остапенко Т.Г., Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
підприємств

Освітній ступень Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М. "____" _____ 2021

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студента

Даніч Максим Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи **Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ДПМА «Бориспіль»** затверджена наказом ректора від «12» вересня 2022, № **1399/ст**

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «05» вересня 2022 до «30» листопада 2022

3. Вихідні данні до кваліфікаційної роботи: **Бухгалтерська звітність ДПМА «Бориспіль»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма №2, статут підприємства ДПМА «Бориспіль», літературні джерела**

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

Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність управління персоналом підприємства, сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки; здійснити аналіз фінансово-економічної та збутової діяльності ДПМА «Бориспіль»; запропонувати шляхи удосконалення управління персоналом ДПМА «Бориспіль» та обґрунтувати шляхи їх реалізації.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: рис. –6

Аналітико-дослідницький розділ: табл. –8, рис –4; формули – 26

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –5, рис. –7, формули –2

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/ п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.09.2022-08.09.2022	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської статистичної звітності ТОВ «Сямень Сіті Груп»	08.09.2022-13.09.2022	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	14.09.2022-18.09.2022	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	19.09.2022-28.09.2022	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	29.09.2022-08.10.2022	виконано
6.	Вибір напрямів удосконалення діяльності державної служби зайнятості з урахуванням світового досвіду	09.10.2022-24.10.2022	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	25.10.2022-29.10.2022	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	29.10.2022-02.11.2022	виконано

9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	02.11.2022- 14.11.2022	Виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	15.11.2022- 30.11.2022	Виконано

Студент _____ (Даніч М.О.)

Керівник дипломної роботи _____ (Остапенко Т.Г.)

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему «Удосконалення системи управління персоналом на поліграфічному підприємстві» містить 109 сторінок, 13 таблиць, 2 рисунка, 5 додатків. Перелік посилань нараховує 100 найменувань.

Метою даної роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає підприємство ДПМА «Бориспіль».

Предметом дослідження є система управління персоналом на ДПМА «Бориспіль».

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» застосовувалися такі методи як узагальнення та порівняння отриманої інформації; створено таблиці, графіки, схеми; економікоматематичні та статистичні методи.

В даній роботі запропоновані та обґрунтовані заходи впровадження навчання персоналу, які можуть бути використані на практиці різними підприємствами.

Результати проведеного дослідження дозволять підприємствам отримати наступні переваги, такі як підвищення результативності діяльності підприємства, збільшення прибутку, підвищення рентабельності персоналу, нарощування обсягів діяльності та утримання здобутих позицій на ринку праці, підвищення життєстійкості підприємства, тощо.

ABSTRACT

The thesis on the topic "Improving the personnel management system at a printing enterprise" contains 109 pages, 13 tables, 2 figures, 5 appendices. The list of links includes 100 items.

The purpose of this work is to substantiate the directions for improving the efficiency of the personnel management system at the enterprise.

The object of the research is the DPMA enterprise "Boryspil".

The subject of the research is the personnel management system at the Boryspil State Medical University.

In the process of completing the thesis of the "Master's" educational qualification level, such methods as summarization and comparison of the received information were used; created tables, graphs, diagrams; economic-mathematical and statistical methods.

This paper proposes and substantiated measures for the implementation of personnel training, which can be used in practice by various enterprises.

The results of the conducted research will allow enterprises to obtain the following benefits, such as increasing the effectiveness of the enterprise, increasing profits, increasing the profitability of personnel, increasing the scope of activities and maintaining the acquired positions in the labor market, increasing the viability of the enterprise, etc.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ, ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Теоретичні основи, визначення управління персоналом на підприємстві.....	12
1.2. Інноваційний розвиток в управлінні персоналом підприємства.....	33
1.3. Правове регулювання інноваційного розвитку в управлінні персоналом на підприємствах України.....	33
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ДПМА «БОРИСПІЛЬ»	40
2.1. Аналіз фінансово-економічного стану ДПМА «Бориспіль».....	40
2.2. Оцінка існуючої системи управління персоналом ДПМА «Бориспіль»	45
2.3. Потенціал залучення інновацій в управлінні персоналом ДПМА «Бориспіль».....	62
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ДПМА «БОРИСПІЛЬ».....	66
3.1. Напрями поліпшення системи управління персоналом ДПМА «Бориспіль».....	66
3.2. Інноваційний вектор в управлінні персоналом ДПМА «Бориспіль».....	70
3.3. Формування стратегії, впровадження інновації в управлінні персоналом ДПМА «Бориспіль».....	84
ВИСНОВКИ.....	92

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність: проблема удосконалення системи управління персоналом зумовлена необхідністю привести її у відповідність до вимог сучасності. Організаційно-економічні умови, в яких працюють сучасні підприємства, характеризуються зростаючим попитом на кваліфікованих і компетентних спеціалістів, посиленням ролі людського фактора як необхідної умови ефективності виробництва та впровадження інновацій.

Об'єктом дослідження є процес реалізації інновацій в управлінні персоналом на підприємстві ДПМА «Бориспіль».

Предметом дослідження є теоретично-методичні засади формування і вибору інновацій в управлінні персоналом в сучасних умовах розвитку підприємства.

Метою дослідження є удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ДПМА «Бориспіль»

Даному питанню у своїх працях приділили увагу такі вчені: Алмедія С., Білобаба П., Балабанова Л.В., Виноградський М., Галькевич Р.С., Губа О., Гавкалова Н.Л., Герасименко О., Дятлов В.А., Драган О.І., Кудрявцева Є.І., Кичко І.М., Лук'янов В.І., Маслак О.О., Петюх В.М.

Методи дослідження: Теоретичною основою для написання даної магістерської роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, які досліджують особливості та інновації управління персоналом. У даній роботі були використані матеріали наукових конференцій, семінарів та наукова література, що стосується теми дослідження. Інформаційною основою для написання роботи послужили різноманітні наукові джерела, результати маркетингових досліджень, оцінки та опитування

споживачів, матеріали офіційних сайтів та статистика ділової активності в Україні та світі.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, які містять 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Заумови, формування людських ресурсів є важливою передумовою соціально-економічної стабілізації та їх ефективного використання, управління є основою продуктивності народного господарства. Серед важливих причин, які ускладнили відтворювальний чинник нинішніх українських людських ресурсів та негативно вплинули на структуру зайнятості та якість праці на підприємствах, необхідно виділити недоліки структурної розбудови економіки. Важливою особливістю сучасних процесів є те, що компанії практично втратили контроль за станом своїх людських ресурсів та процесами їх формування та використання.

Таким чином, спад виробництва, криза неплатежів, затримка виплати заробітної плати та її низький рівень призводять до погіршення професійної майстерності працівників, їх морально-мотиваційного та творчого потенціалу, що, у свою чергу, перешкоджає перебудові виробництва, впровадженню в роботу новітніх технологій та виробництво конкурентоспроможної продукції.

Вдосконалення кадрового потенціалу є основою кадрової політики кожного підприємства для забезпечення необхідними трудовими ресурсами, завдяки яким буде досягнута стратегічна мета діяльності підприємства, а адміністративні методи – стимулами і важелями управління.

Тому, тема дипломної роботи є досить актуальною.

Відповідно до теми роботи поставленні наступні завдання:

- розглянути сучасні тенденції управління кадровим потенціалом підприємств та базові підходи до визначення принципів і адміністративних методів управління персоналом;

- провести оцінку діяльності ДПМА «Бориспіль»;

- вказати на стимули і важелі адміністративних методів управління ДПМА «Бориспіль»;

- провести удосконалення системи адміністративного менеджменту на ДПМА «Бориспіль» за рахунок впровадження адміністративних методів на підприємстві;

- провести оцінку умов охорони праці на підприємстві.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ, ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи, визначення управління персоналом на підприємстві

Ефективність системи управління персоналом суттєво впливає на сталість організації, оскільки сприяє розвитку найціннішого ресурсу бізнесу – людини [1].

У багатьох компаніях Служба управління персоналом координує стратегії підвищення якості керівників, реалізує їх на рівні автономних відділів і проводить відбір кандидатів на посади вищого керівництва організації. Завдяки успішній інтеграції загальної стратегії розвитку компанії та стратегії управління талантами компанія сформувала нову організаційну атмосферу з групою як ядром, сервісом як ядром та взаємною підтримкою.

Керівники всіх рівнів, як спеціалісти, так і службовці, повинні бути поінформовані про тенденції розвитку професійно-кваліфікаційних потреб організації. При цьому керівники повинні враховувати особливості персоналу та корпоративної культури.

Оцінка організацією потреб персоналу може бути як якісною, так і кількісною.

Кількісна оцінка потреби у персоналі, призначена відповіді питання «Скільки?»», а якісна оцінка потреби у персоналі - це спроба відповісти на запитання «кому?» Важливим моментом оцінки персоналу є складання організаційно-фінансових планів штатного розкладу, таких як:

- Розробка програм протидії залученню персоналу.

- Розробка чи адаптація методів оцінки кандидатів.
- Розрахунок фінансових витрат на залучення та оцінку персоналу.
- Використання інструментів оцінки.
- Розробка програм розвитку людських ресурсів.
- Оцінити вартість реалізації програми розвитку людських ресурсів.

Розрахунок потреби організації у персоналі складається з поєднання таких цілей, як визначення кількості необхідних працівників та складу їх професійних кваліфікацій. Це дозволяє використовувати такі нормативні документи, як виробничі плани, виробничі стандарти, плани підвищення продуктивності праці, структури, роботи.

Максимальна ефективність та якість системи управління персоналом досягається за комплексного використання системи методів. Використання системи методів дозволяє побачити всі сторони того, що ми покращуємо, та допомагає уникнути прорахунків [2].

Таким чином, персонал є основним постійним штатом кваліфікованих працівників, що формується і видозмінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вплив зовнішніх чинників виявляється у таких параметрах макроекономічного розвитку, як чисельність активного населення, загальний рівень освіти, кон'юнктура ринку праці [3].

Управління персоналом - це системний, комплексний підхід, що враховує постійно мінливі потреби організації в людських ресурсах, що забезпечують ефективність

функціонування організації (компаній, підприємств) [4].

Системний підхід:

а) відображає облік взаємозв'язків між окремими аспектами управління трудовими ресурсами і виражається в розробці кінцевих цілей;

б) визначає шляхи їхнього досягнення;

в) створює відповідний механізм управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з кадрами.

Управління персоналом пов'язане з розробкою і реалізацією політики, що включає:

1. Планування, наймання, вибір, розміщення робочої чинності.

2. Навчання і підготовку працівників.

3. Просування по роботі, кар'єру.

4. Умови наймання, методи і стандарти оплати праці.

5. Умови роботи і послуги.

6. Формальні і неформальні зв'язки, консультування.

7. Переговори про заробітну плату і умови роботи [5].

Реалізація продуктивної політики вимагає створення ефективного механізму функціонування системи управління персоналом. Система управління персоналом підприємства покликана зосередити зусилля працівників на виконанні завдань, намічених стратегій підприємства [6]. Механізм системи управління персоналом підприємства це сукупність відносин, форм і методів впливу на його формування, розподіл (перерозподіл) і використання.

Ефективність системи управління персоналом залежить від її внеску в досягнення організаційних цілей, оскільки вона пронизує всі аспекти організаційної діяльності та впливає на

ефективність інших систем управління. Управління людьми ефективно в тій мірі, в якій співробітники організації успішно використовують свій потенціал для досягнення поставлених перед нею цілей, тобто наскільки успішно ця мета досягається. Утвердження цього положення як однієї з фундаментальних цінностей організації є найважливішою умовою створення ефективної системи управління персоналом. Зовнішнє середовище, в якому працюють організації, постійно змінюється, змінюються обладнання та технології, клієнти та конкуренти. Змінюються самі люди — фактичні та потенційні працівники організації. Система управління персоналом компанії, яка п'ять років тому добре спілкувалася із зовнішнім середовищем, сьогодні може перебувати в гострому конфлікті із зовнішнім середовищем. Організація повинна постійно контролювати ступінь цієї невідповідності і вносити корективи у свою систему, щоб не допустити кризи. Провісниками прийдешніх змін служать значні технологічні нововведення, соціальні і політичні зміни. Індикаторами необхідності змін (тобто фактичної невідповідності системи управління персоналом стану зовнішнього середовища) є: збільшення плинності, зниження продуктивності, виникнення конфліктів співробітників з адміністрацією, і організації з державними органами [7].

Оскільки люди є найбільш важливим ресурсом, керівник повинен приділяти основну частину свого часу саме керуванню персоналом. Але так відбувається далеко не у всіх сучасних організаціях, особливо на нижчих поверхах ієрархії. Це помітно знижує ефективність організації в цілому, оскільки керівники є найважливішим інструментом перетворення в життя методів управління персоналом, і

недостатня увага з їх боку до цих питань трансформується в низькі результати організації [8].

Відповідність системи управління персоналом підприємства організаційній культурі також є необхідною умовою її ефективного функціонування, оскільки в разі реорганізації системи управління персоналом, внаслідок її невідповідності стану зовнішнього середовища, керівництво може зіткнутися з конфліктом, викликаний неприйняттям інновацій.

Кінцевою метою роботи з менеджментом персоналу в умовах ринкових відносин є максимальний збіг очікувань компанії та інтересів працівника, відмова від політики мінімальних інвестицій у персонал компанії та призначення визначального ролі персоналу системи управління підприємством у формуванні кадрової політики та механізм її реалізації.

1.2 Інноваційний розвиток в управлінні персоналом підприємства

Виконуючи особливі стратегічні та оперативні функції, людський фактор відіграє провідну роль в інтелектуалізації та комп'ютеризації виробництва. Донедавна саме поняття «управління персоналом» взагалі було відсутнє в управлінській практиці.

Незважаючи на те, що кожне підприємство мало функціональну підсистему управління кадрами, саме це управління заходилося у компетенції керівника підрозділу.

Основний структурний підрозділ управління персоналом - відділ кадрів виконував лише функції планування трудових ресурсів, найму та звільнення працівників, організації курсів підвищення кваліфікації та

перепідготовки. Функціонально відділ кадрів не був пов'язаний з підрозділами організації роботи і не мав професіоналізму для забезпечення оптимального функціонування персоналу в інноваційних системах.

Відповідно до зниження рівня централізації системи управління економікою перед підприємствами почали виникати принципово нові завдання, пов'язані з управлінням трудовими ресурсами. Спочатку це були питання мотивації працівників та створення конкурентоспроможних пакетів винагороди, утримання на підприємстві висококваліфікованих спеціалістів, які мали можливість обирати місце роботи та оплату праці, потім – індексація заробітної плати в умовах високої інфляції, і, нарешті, проблеми підвищення продуктивності і скорочення кількості працівників у відповідь на конкурентний тиск.

Сьогодні кадрові служби підприємств вирішують наступні проблеми, пов'язані з управлінням персоналом:

- 1) планування трудових ресурсів – визначення потреби в кадрах залежно від стратегії розвитку виробництва;
- 2) формування резерву персоналу, добір кандидатів, визначення груп резерву;
- 3) відбір персоналу із груп резерву;
- 4) оформлення трудових контрактів;
- 5) оцінка рівня трудової діяльності кожного працівника;
- 6) переведення, підвищення, пониження, звільнення залежно від результативності праці;
- 7) профорієнтація та адаптація – залучення нових працівників до колективу, до процесу виробництва;
- 8) визначення заробітної плати та пільг з метою

залучення, збереження та закріплення кадрів;

9) навчання кадрів;

10) підготовка керівних кадрів.

На сучасному етапі розвитку суспільства вирішення цих завдань вимагає зовсім інших інноваційних навичок і висуває нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли відбувається стрімке старіння знань, умінь і навичок персоналу, що виражається у відставанні від розвитку суспільства. індивідуальних знань із сучасних вимог до посади та професії.

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення. П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними [9]. На думку автора, існує єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях. При цьому той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають персонал-технологією або технологією управління персоналом [10].

Під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових положень, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом для ефективного використання наявних у виробництві обмежених економічних ресурсів, насамперед праці, трудового потенціалу всіх категорій працівників. працівників.

У сучасному виробництві технологія управління

персоналом – це наука про управління людьми, механізм зв'язку між суб'єктом і об'єктом управління персоналом, система взаємодії керівника і працівника, стратегія прийняття рішень і тактика їх впровадження для ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства.

В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технології: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін.

Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Сучасні методи розвитку персоналу [10]

Метод	Можливість використання (опис)
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб
Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
Коучинг	Нова форма консультаційної

	підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

Розробка і впровадження персонал-технології роботи з кадрами повинна

включати сім типових етапів:

- 1) діагностика кадрової ситуації;
- 2) внесення коректив до положень, що діють;
- 3) підготовка та узгодження проекту технології;
- 4) затвердження розробленої технології;
- 5) розповсюдження механізму впровадження заходів;
- 6) навчання персоналу нової технології;
- 7) встановлення відповідальних за впровадження технології.

За результатами опрацювання наукових публікацій персонал-технології систематизовано за групами та охарактеризовано (таблиця 1.2).

- Усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи:
- персонал-технології позикової праці;
 - навчальні персонал-технології;
 - персонал-технології підбору та найму персоналу;
 - персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
 - персонал-технології контролю праці персоналу;
 - інформаційні персонал-технології.

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці.

Аут-технології поділяють на дві групи [11]: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованій компанії працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу.

Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість.

Таблиця 1.2

Характеристика персонал-технологій [10]

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо)	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових

	працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше	відносин та атестація персоналу
Аутстаффінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстаффіngu, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем (Це дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці)	
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал. (Залучення персоналу для тимчасової зайнятості)	

Навчальні персонал-технології		
Коучинг	<p>Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування.</p> <p>Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.</p>	<p>Мотивація персо-налу.</p> <p>Підвищення кваліфікації та навчання персоналу</p>
Персонал-технології підбору та найму персоналу		
Хедхантинг	<p>Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку</p>	<p>Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу</p>
Рекрутинг	<p>Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до</p>	

	особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів надаючи об'яви в ЗМІ	
Скрининг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	
«Плетіння мереж» та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу		

Реінженіринг	Радикальна перебудова бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства	Створення умов праці
Персонал-технології стимулювання персоналу		
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток
Персонал-технології контролю праці персоналу		
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою	Оцінювання персоналу,

	персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу	атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу
Інформаційні персонал-технології		
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління
АРМ працівника	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці.	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці

технологій значною мірою відобразилися на системі управління персоналом. Комп'ютеризація кадрової роботи дозволила підвищити ефективність управління персоналом на основі забезпечення повноти, оперативності, комплексності, регулярності та достовірності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширити можливості її збору, зберігання та обробки. Кадрові інформаційні технології пов'язані з АСУ і організацією автоматизованого робочого місця працівника, роль якого полягає в забезпеченні необхідного технічного та інформаційного забезпечення. Інтернет як бізнес-середовище практично безмежний, але сьогодні вміння працювати в Інтернеті є конкурентною перевагою, потрібні структурні зміни та новий підхід.

В умовах кризи значно збільшився вплив Інтернету на економіку [13]. Діяльність з формування залученості персоналу, управління поведінкою і культурою відображає міру, в якій організація може встановлювати норми і моделі поведінки для персоналу, залучати й утримувати працівників, давати їм відчуття, що вони здійснюють свій внесок у щось значуще.

Враховуючи те, що пошук висококваліфікованих, досвідчених, а часом і вузьких професіоналів став проблемою для більшості компаній, особливого значення набули методи відбору талантів і підбору кадрів. Хедхантинг, найм, скринінг, прямий пошук, «Плетіннямереж». Використовуючи його, компанії можуть знаходити та наймати нового типу компетентних та досвідчених спеціалістів із великим досвідом роботи, високою кваліфікацією та репутацією.

Хочеться виділити ще один прогресивний підхід до

управління персоналом-Investors in People (у перекладі «Інвестиції в людей»)-інноваційна система управління якістю, інтеграція стратегій управління талантами в стратегії управління організацій, міжнародний еталон якості в управлінні людськими ресурсами, формула взаємодії менеджерів і персоналу в організації для більш ефективного досягнення цілей і завдань компанії.

У зарубіжній науковій літературі з'являється дедалі більше досліджень, присвячених процесу залучення персоналу, формуванню підходів до управління персоналом з урахування високої залученості (high-involvement підхід до HRM чи HHRM).

Система HHRM спрямована на «завоювання розумів та сердець» співробітників, а не лише на заохочення співробітників до дотримання правил роботи, встановлених їхніми керівниками. Вони прагнуть контролювати виробничу поведінку співробітників за допомогою залучення співробітників, організаційної ідентифікації та неформального чи групового управління[14].

За такого підходу HRM може одночасно підвищувати компетентність та мотивацію працівників, створюючи можливості для досягнення загальних результатів[14].

Ви також можете перевірити лояльність персоналу за допомогою найновіших технологій Mystery Shopping [14]. Методика передбачає залучення низки агентів, яким доручено моделювання зовнішнього контакту та оцінка поведінки персоналу під час виконання операцій.

За допомогою даної технології можна дізнатися, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють

вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу.

Нині йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішньо фірмове навчання не завжди дає змогу розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні «тут і зараз».

У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг.

Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу [15].

Хедхантинг — незвичайний і водночас дуже перспективний спосіб відбору особливо цінних «штучних» спеціалістів. На сьогоднішній день це найефективніша технологія, сформована потребою в ексклюзивних кандидатах на топ-менеджерські та провідні професійні посади.

З його допомогою кадрові агенції використовують наявну базу кандидатів для пошуку висококваліфікованих спеціалістів з урахуванням особливостей діяльності клієнта, вимог кандидата [16].

Скринінг є «поверхневим відбором» і проводиться з формальних причин, таких як освіта, вік, стать і досвід роботи. Низькорівневі вакансії зазвичай закриваються

відсіюванням. З його допомогою здійснюється пошук необхідного молодшого допоміжного та обслуговуючого персоналу з урахуванням формальних ознак, таких як стать, вік, освіта та стаж роботи.

Кадрові агентства отримують резюме кандидатів і віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу [17].

Рекрутинг – «поглиблений підбір», який урахує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки [16].

За допомогою рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [17].

За методикою Executive Search підбирається персонал на керівні посади та фахівці рідкісних професій. Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи.

Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства [18]. За Executive Search шукають кращого з «неактивних» кандидатів, наявних на ринку праці, а за звичайного підбору персоналу – кращого кандидата з «активних», тобто тих, які шукають роботу.

У першому випадку потрібен топ-менеджер, від якого залежать успіх і розвиток компанії, або фахівець, що володіє рідкісним набором професійних компетенцій і досвідом з чітко визначеного напрямку.

Інноваційні технології в управлінні персоналом можна

розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами(власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень(традиційні управлінські технології впровадження інновацій) (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах[44]

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
Орієнтація на оперативні питання	Орієнтація на стратегію
Орієнтація на стабільність	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
Організаційний імператив	Людський фактор
Найважливіший ресурс – організаційна структура	Найважливіший ресурс – працівники
Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
Зовнішній контроль	Самоконтроль та

(керівники, штат контролерів, формальні процедури)	самодисципліна
Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
Автократичний стиль керівництва	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
Конкуренція	Співробітництво
Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	Діяльність в інтересах суспільства
Низька схильність до ризику	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Прикладом перших є нові способи впливу на персонал. Традиційна технологія впровадження інновацій припускає

використання в рамках старої процедури нового елемента управління [15].

Сучасна спрямованість інновацій у кадровій сфері, на нашу думку, пов'язана з такими завданнями:

- 1) підвищення рівня продуктивності діяльності;
- 2) ефективне навчання і розвиток персоналу;
- 3) поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища;
- 4) поліпшення якості трудового життя;
- 5) стимулювання креативних ідей;
- 6) звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей;
- 7) підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень;
- 8) залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу;
- 9) забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника.

1.3 Правове регулювання інноваційного розвитку в управлінні персоналом на підприємствах України

У вимогах сучасної ринкової економіки та жорсткої конкуренції між підприємствами витримати запеклу боротьбу може лише організація, здатна забезпечити споживачів чи клієнтів якісним обслуговуванням, навіщо підприємство має професійно підготовлений і кваліфікований персонал. Тому для ефективної діяльності компанії звертаються до інноваційних методів управління персоналом.

Існує безліч методів управління людськими ресурсами, але вони постійно вдосконалюються та досліджуються. Зрештою, люди та технології постійно розвиваються, і організаціям необхідно шукати інноваційніші способи управління своєю робочою силою, щоб працювати ефективно.

Вивченню та аналізу проблем управління персоналом присвячена велика кількість робіт багатьох, як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, зокрема: Д. Богині, М. Бондаря, А. Шегди, В. Весніна, А. Єгоршина, В. Дятлова, А. Колота, С. Шекшної та інших.

Незважаючи на таку велику кількість робіт, дослідження питань використання та систематизування інноваційних методів управління персоналу є актуальним у сучасному світі, адже це питання ще є недостатньо розкритим [19].

Персонал компанії є основою будь-якого інноваційного процесу, оскільки саме співробітники компанії пропонують інноваційні ідеї та створюють нові проекти. У зв'язку з цим постає питання, як правильно управляти цим персоналом, щоб реалізовувати свої ідеї тим самим допомагати розвитку компанії.

Система управління персоналом допомагає забезпечити ефективну роботу у кадровій сфері та усунути дефекти, які можуть виникнути у процесі роботи та виробництва.

Для впровадження інновацій у сфері людських ресурсів в підприємствах необхідно змінити підготовку та підготовку кадрів, працевлаштування, інформаційне забезпечення працівників, психологічну підтримку та мотивацію підлеглих. Існують методи управління людськими ресурсами

на вирішення цих проблем.

Методи управління людськими ресурсами – це методи впливу на співробітників індивідуально та колективно для координації діяльності в середині компанії

Існує безліч традиційних методів, які можна поділити на такі групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Такі методи використовуються і в сучасності, але вони вже не є такими ж дієвими, як вважалися раніше. Кожне підприємство зорієнтоване на постійний розвиток, тому потрібно постійно розвивати й вдосконалювати і методи управління персоналу [20].

До інноваційних методів управління персоналом можна віднести

такі методи:

1. підбір персоналу – це ретельний відбір претендентів на запропоновану посаду, для того, щоб отримати кращих працівників, які

допоможуть розвинути компанію;

2. оцінка діяльності – це процес встановлення рівнозначності

між вимогами посади та характеристиками працівника;

3. навчання персоналу – це підвищення за допомогою тренінгів

та семінарів кваліфікації персоналу;

4. система винагород – це мотивація персоналу за допомогою заохочень та винагород;

5. управління кар'єрою – досягнення цілей у кар'єрному зростанні.

Перший метод характеризується послідовністю та

ефективністю в процесі найму та відбору. Потім він сприяє більш структурованому процесу відбору та найму співробітників, щоб визначити найкращих кандидатів на робоче місце.

Другий метод корисний для регулярної оцінки працівників двома способами. По-друге, чому вони цього досягли і як можна покращити отримані результати.

Третій метод допомагає співробітникам набувати нових знань та навичок, сприяючи інноваціям виробничих процесів та повсякденній діяльності.

Четвертий спосіб – спосіб мотивації. Надайте фінансові винагороди, заохочення та інші види визнання, щоб мотивувати співробітників генерувати нові ідеї, йти на ризик та постійно розвиватися.

П'ятий спосіб забезпечує підвищення кваліфікації працівників за допомогою стажувань, навчання та підвищення кваліфікації. [21]

Переваги та недоліки інноваційних методів управління відображені у таблиці 1 [22].

Проаналізувавши переваги та недоліки інноваційних методів

управління персоналом можна зробити висновок, що переваг набагато більше ніж недоліків.

Серед недоліків основними є: економічні витрати та тимчасові витрати, тобто лише дві, а багато переваг основні: безперервна оцінка співробітників. Це дозволяє формувати характеристики ваших співробітників та їх характеристики. Подальші шляхи: професійний розвиток, тобто набуття висококваліфікованої робочої сили. Такі мотиви, як заохочення конкуренції між співробітниками та сприяння

корпоративному розвитку.

Тому ефективне управління людськими ресурсами є одним із найважливіших завдань сучасних підприємств. Людські ресурси розглядаються як рушійна сила вирішення завдань, пов'язаних з економічним розвитком підприємства, його ефективним функціонуванням та конкурентоспроможністю.

Для правильного та раціонального управління співробітниками необхідні інноваційні методики управління персоналом.

Хороший менеджер повинен вибирати найпродуктивніший і найменш затратний метод.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки інноваційних методів управління персоналом[14]

	Переваги	Недоліки
Підбір персоналу	Можливість постійної професійної та психологічної оцінки працівників з подальшим урахуванням особливостей організації та посади працівника у майбутньому.	Витрати часу та капіталу.
Оцінка діяльності	Активність у сфері інноваційної діяльності, створенні	Витрати великої кількості

	нового, через можливості обговорення своєї роботи з керівництвом.	часу.
Навчання персоналу	Підвищення потенціалу працівників і всієї компанії в цілому, продуктивності персоналу	Витрати на тренінги та навчальну літературу
Система винагород	Зростання мотивованості у працівників до створення нових проектів, підвищення рівня задоволеності працею.	Економічні витрати.
Управління кар'єрою	Підвищення зацікавленості сферою діяльності підприємства; зниження плинності кадрів.	Підвищення рівня конкуренції серед працівників.

Тому, такі методи, як: підбір персоналу; оцінка діяльності працівників, навчання персоналу; система винагород та допомога працівникам в управлінні кар'єрою з боку роботодавця надають змогу вдосконалити роботу на підприємстві, підвищити конкурентоспроможність та інноваційність продукції та також мати у себе у штаті

професіоналів. Все це призведе до швидкого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ДПМА «БОРИСПІЛЬ»

2.1. Аналіз фінансово-економічного стану ДПМА «Бориспіль»

Аналіз фінансового стану дозволяє зробити висновки про ресурси компанії та ефективність їх використання. Фінансовий стан підприємства відображає здатність підприємства залучати фінансування для своєї діяльності. Здатність підприємства своєчасно здійснювати платежі та фінансувати розширену діяльність свідчить про задовільний фінансовий стан. Тому основною проблемою на етапі розвитку сучасних промислових підприємств є аналіз і моніторинг фінансового стану.

Основними завданнями корпоративного фінансового аналізу є:

- вивчення прибутковості та фінансової стійкості підприємства;
- вивчення ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними оборотними коштами;
- об'єктивна оцінка ліквідності підприємства, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості;
- оцінювати позиції суб'єктів господарювання на фінансових ринках та проводити кількісну оцінку їх конкурентоспроможності;
- аналіз господарської діяльності компанії та її позиції на ринку цінних паперів;
- визначити ефективність використання фінансових ресурсів.

Розглянемо фінансово-економічні показники Бориспільського ДПМА на основі офіційної фінансової звітності за період до 2020 року.

За підсумками 2020 року ДП МА «Бориспіль» отримало 4745,9 млн гривень. Виручка зросла на 4,7% порівняно з 2019 роком. У таблиці наведено динаміку зростання надходжень за 2015-2020 роки. 2.1.

Основна частина доходу включає дохід від аеропортових зборів, а також дохід від аеропортових зборів: пасажирські збори, збори за зліт і посадку, збори за авіаційну безпеку та збори за паркування.

Таблиця 2.1

Доходи ДПМА «Бориспіль» за 2015-2020 роки

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Усього доходи, млн грн, в т.ч	1 822	3 081	3 616	4 097	4 534	4 746
Аеропортові збори, млн грн	991	1 749	2 309	2 587	2 665	2814
Допоміжні авіаційні послуги, млн. грн	378	513	687	805	1030	1053
Комерційні послуги млн. грн	224	292	399	524	638	678
Інші, млн. грн	229	526	221	181	200	201

Інші прибуткові підрозділи компанії також показали позитивні результати завдяки збільшенню пасажиропотоку. Компанія запровадила ефективну політику управління

прибутковістю, покращила фінансові показники та збільшила пасажиропотік.

За підсумками 2015-2020 років підприємство увійшло до переліку найбільш прибуткових державних підприємств України (табл. 2.2).

Навіть за несприятливих зовнішніх умов рентабельність була досягнута за рахунок зростання пасажиропотоку та виручки, що забезпечувало ефективний контроль витрат. Якісне управління міжнародним аеропортом «Бориспіль» та професійна реалізація корпоративної стратегії забезпечують ефективну трансформацію бізнес-моделі.

Таблиця 2.2

**Прибуток до оподаткування ДПМА «Бориспіль» за
2015-2020 роки**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Прибуток до оподаткування, млн. грн	-138	859	1697	2114	2273	1896

Зниження фінансових показників у 2020 році відбулося внаслідок:

- переоцінка основних засобів станом на 31 грудня 2020 року;
- виведення з експлуатації терміналу F, який обслуговує бюджетні авіалінії;
- збільшення частки малозабезпечених пасажиропотоків та надання знижок великій кількості авіаперевізників;
- дискримінаційні норми для авіакомпаній порівняно з

іноземними авіакомпаніями (акцизний податок на авіаційне паливо, заборона транспортного сполучення та польотів через декілька країн, ПДВ на внутрішніх рейсах тощо);

- збільшення фінансових витрат за рахунок залучення додаткових кредитів на тлі скасування державою спеціальних дивідендів і податків.

Структура активів ДПМА «Бориспіль» відповідає виду господарської діяльності. Основними складовими активів є виробничі потужності (основні засоби, нематеріальні активи, капітальні інвестиції), грошові кошти та дебіторська заборгованість, матеріальні цінності та інші активи, що використовуються в поточній діяльності.

У 2020 році темпи зростання надходжень аеропортових зборів сповільняться. Це пов'язано зі зниженням тарифів на проїзд пасажирів, розширенням фактора стимулювання сплати аеропортових зборів, збільшенням частки малодохідного авіаперевезення.

Вартість оборотних активів компанії значно перевищує суму поточних зобов'язань - чистий оборотний капітал Міжнародного аеропорту "Бориспіль" зріс з 828 мільйонів гривень на початок року до 1,496 мільярда гривень.

Основною складовою неповернених капітальних вкладень є інвестиції в будівництво терміналу «D», паркінгів та інших необоротних активів. Джерелами фінансування капітальних інвестицій є борг (станція D і паркінг) і власний капітал (амортизація і чистий прибуток). У 2020 році кредитні ресурси становитимуть 36% у структурі джерел фінансових інвестицій. Меншу питому вагу в коштах на придбання основних засобів складають кредитні ресурси (основне джерело фінансування даного виду бізнесу — доходи від

операційної діяльності).

Сума чистого боргу різко зросла, оскільки компанія була змушена брати позики в 2019 році, щоб накопичити більше, ніж заробила.

Чистий борг перевищує рівень кризи 2015 року (табл 2.3)

Таблиця 2.3.

Чистий борг ДПМА «Бориспіль»

Показник	2015 р	2016 р	2017 р	2018 р	2019 р	2020 р
Чистий борг, млн грн	3084	2188	1831	1 320	1 373	2 305

Компанія успішно залучає фінансові ресурси завдяки своїй бездоганній кредитній історії та високому кредитному рейтингу. Компанії вдалося залучити фінансові ресурси за ставками нижче ринкових і нижче привабливості країни на зовнішніх ринках. Прив'язавши аеропортові збори до іноземних валют, можна звести до мінімуму чутливість великого боргу компанії до валютного ризику.

Наступним етапом аналізу вартості праці є розрахунок абсолютних і відносних відхилень фонду оплати праці від планового рівня.

Таблиця 2.4.

**Виконання плану фонду оплати праці працівників
ДП МА «Бориспіль»**

Показник	За планом, тис.грн	Фактично, тис.грн	Відхилення (+,-), тис.грн (гр2-гр1)	В % до плану (гр2:гр1)·100
А	1	2	3	4
Працівники основної діяльності	17797,0	17981,8	184,8	102,4
із них:				
фахівці	15340,0	15460,6	120,6	102,3
службовці	2457,0	2521,2	64,2	102,6

2.2. Оцінка існуючої системи управління персоналом ДПМА «Бориспіль»

Особливі сучасні економічні умови, в яких здійснюється виробнича діяльність, диктують необхідність нових методів організації колективів підприємства.

Доцільно не тільки базове навчання та перепідготовка керівників, але й розробити спеціальний антикризовий план і фактично його реалізувати. Необхідно якісно навчати суб'єктів управління з менеджменту, інновацій, маркетингу, управління персоналом тощо та суттєво їх покращувати.

Система заохочення та атестації ДПМА «Бориспіль» покликана вивести технічну компетентність керівників та спеціалістів на світовий рівень:

1. Комплексний план кар'єрного розвитку:
 - створити матрицю технічних можливостей;

- оцінка керівників і спеціалістів по матриці, аналіз результатів дозволяє: визначити їх сильні і слабкі сторони, на основі цього розробити програми навчання співробітників, усунути прогалини в знаннях від інженерів до керівників вищої ланки;

2. Програма навчання працівників резюме:

- Розвиток автоматизації виконання оперативних навичок;

- виявлення об'єктивних і суб'єктивних факторів несправностей і несправностей обладнання;

- розробити програму організаційно-технічних заходів, а також програму навчання капітанів і робітників для зменшення частки суб'єктивних факторів.

Не менш важливими є нематеріальні (нефінансові) або непрямі мотиви.

Працівник хоче покращити свою продуктивність, а для цього йому потрібно працювати краще. Градова система оплати праці базується на оплаті результатів праці роботодавцем. Але враховуються не тільки результати праці, а й кваліфікація працівника, досвід, трудова дисципліна, а інколи навіть поведінка та зовнішній вигляд людини.

Система не нова для українських підприємств та установ. Тарифні розклади ще радянських часів в Україні існують і в чомусь схожі на розряди. Але якщо розряди попередніх тарифних розрядів використовувалися тільки для оплати праці, то за розрядами можна оцінити ефективність роботи працівників щодо забезпечення пільг і переваг, які надаються працівникам на посадах, пов'язаних з певним розрядом. Система більше підходить для великих корпорацій, холдингових компаній, компаній, які займаються як

продуктивною, так і інтелектуальною діяльністю, а також компаній, в яких працівники виконують подібну, але різноцінну роботу.

Система рівнів вирішує важливі завдання, деякі з яких ми розглянемо нижче. Використання оцінок передбачає чесність і прозорість винагороди. На розмір заробітної плати суб'єктивна оцінка керівника не впливає. Система не дозволяє працівникам отримувати різну заробітну плату за однакову роботу на одній посаді.

Найважливішим фактором ефективного функціонування підприємства є своєчасна та якісна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, чому сприяють його глибокі теоретичні знання, практичні вміння та навички.

Відповідно до напрямку роботи та діяльності компанії формується справедлива оцінка поведінки співробітників як коефіцієнт корисної поведінки для конкретної компанії. Завдяки такому оцінюванню всі співробітники розуміють, яке місце в ієрархії служби займає їхня робота, як і наскільки їхня діяльність впливає на успіх компанії, які перспективи кар'єрного розвитку та підвищення зарплати.

Зрозумілість і логічність цієї системи винагороди дозволяє всім співробітникам зрозуміти, які саме фактори визначають необхідний рівень для посади і як їхні дії впливають на рівень заробітної плати.

У компанії є більш ефективні та відповідальні посади. Тому необхідно виділяти більше ресурсів на відбір, адаптацію, оцінку та мотивацію персоналу на цю посаду. І навпаки, якщо посада не вимагає цих факторів, є можливість заощадити ресурси. Ця інформація дуже корисна для

управлінського обліку, оскільки дозволяє адміністрації оптимізувати свої витрати.

Крім того, система є основним джерелом компанії для розробки програм навчання персоналу, визначення найефективніших методів навчання, які дозволяють співробітникам розвивати ключові знання, навички та особистісні якості, необхідні для переходу на вищі рівні.

Система рейтингу вакансій допомагає не тільки в розвитку кар'єри, але й у пошуку людей, необхідних для нових посад. Очікувані функціональні обов'язки працівника на певній посаді можуть сильно відрізнятись від компанії до компанії. Таким чином, це вплине на вимоги до співробітників, які включаються в анкету, а також на процедури співбесіди та тестування кандидатів на необхідні посади.

Все це дає можливість компанії підвищити свою конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках за рахунок участі провідних спеціалістів, топ-менеджменту, підвищення керованості персоналу та «прозорості» організації для інвесторів, що сприяє збільшенню капіталізації.

Оскільки з системою оплати праці виникали проблеми, були запропоновані різні варіанти системи. Наприклад, Д. Коул запропонував принципи системи оцінювання.

Водночас тільки атестація може приймати будь-які кадрові рішення. Відповідно до Закону України від 12 січня 2012 року № 4312-VI «Про професійний розвиток працівників» під «атестацією» слід розуміти «процедуру оцінювання професійної оцінки».

Оцінка результатів праці має управлінське,

інформаційне та мотиваційне призначення.

До адміністративних цілей належать: просування по службі, переведення з однієї роботи на іншу, пониження в посаді, розірвання трудового договору.

Оцінка результатів роботи також необхідна для того, щоб дати працівникам зрозуміти рівень своєї роботи, показати їх сильні та слабкі сторони, спрямувати їх на вдосконалення.

Оцінка роботи також є важливою характеристикою мотивації працівників. Після оприлюднення результатів оцінки праці підприємство має можливість відповідним чином винагородити працівників у вигляді заробітної плати, заохочення, подяки.

Атестація є основним методом оцінки діяльності працівників.

Атестація - це визначення того, наскільки працівник кваліфікований для виконання роботи.

Основні завдання атестації:

- визначити формальну відповідність працівника займаній посаді;
- визначити перспективу, з якої використовуються потенційні здібності та можливості;
- стимулювати професійну компетентність співробітників;
- визначати напрями підвищення кваліфікації працівників, професійної підготовки чи перепідготовки;
- подавати пропозиції щодо кадрових переміщень, звільнення працівників, переведення на більш (менш) кваліфіковану роботу.

Забезпечення проводиться регулярно, кожні три роки.

Умови і строки проведення атестації, склад атестаційної комісії та список працівників, які атестуються, подаються на затвердження керівником підприємства (підрозділу) після затвердження профспілковим комітетом при цьому. рівня та доводиться до відома працівників, які підлягають атестації.

За результатами акредитації програми 2020 року атестовано 11 керівників та 25 спеціалістів підприємства.

У 2020 році підвищення отримають 26 осіб. Індивідуальне навчання за 6 спеціальностями (18 у 2019 році, 28 у 2018 році).

У 2018 році кількість осіб, які підвищили кваліфікацію, була найбільшою.

Навчання молодих фахівців на підприємстві пройшло 48 осіб (у 2018 р. - 60, у 2019 р. – 55, у 2020 р. – 41 чол.) (рис. 2.1.).

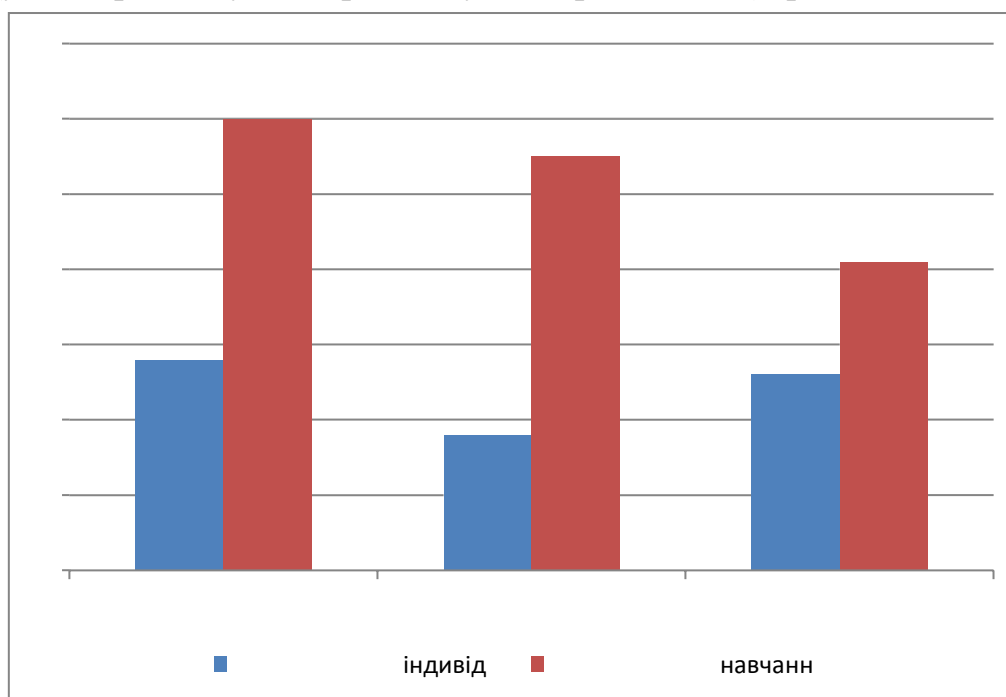


Рис. 2.1. – Динаміка підвищення кваліфікації персоналу компанії ДПМА «Бориспіль»

Щоб вдало вибрати стратегію, необхідно

проаналізувати конкурентний стан фірми.

Розглянемо внутрішнє середовище ДПМА «Бориспіль» та за допомогою SWOT-аналізу проаналізуємо вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства для визначення стратегії підприємства. Для цього скористаємось методикою розрахунку, запропонованою О.А. Савчука та Рогальського Ф.Б

Необхідно виконати наступні кроки:

- розрахувати загальну експертну оцінку за допомогою матриці бізнес-привабливості;
- використовувати матрицю вибору стратегії розвитку для вибору стратегії підприємства;
- аналіз конкурентів компанії.

Для оцінки можливостей використовується метод розміщення кожної конкретної можливості на матриці можливостей. Матриця будується наступним чином: ступінь впливу можливостей на діяльність організації розташовується по горизонталі зверху вниз (сильна, середня, мала); ймовірність того, що організація зможе скористатися можливостями (висока, середня, низька) розміщується вертикально зліва. Дев'ять сфер можливостей, зафіксованих у матриці, мають різні наслідки для організацій. Можливості, що належать до доменів ВС, ВУ та СС (відносна диверсифікація, можливість переходу до більш привабливих стратегічних груп), є дуже важливими для організації та повинні бути використані.

Оцінку можна здійснити за допомогою методу формального якісного аналізу за допомогою експертів, що оцінюють «привабливість фірми» та «конкурентну перевагу». Їх можна назвати комплексними експертними показниками,

які необхідно розраховувати з використанням вагових коефіцієнтів, які експерти присвоюють кожному окремому показнику для оцінки привабливості компанії та оцінки конкурентної переваги бізнесу.

Проаналізуємо сильні й слабкі сторони (табл. 2.5) та можливості й загрози (табл. 2.6) .

Таблиця 2.5

**Аналіз сильних та слабких сторін ДПМА
«Бориспіль»**

Показники внутрішнього середовища	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)	Експертна оцінка (гр.2 x гр. 3)
I. Маркетинг:			
1.1. Репутація компанії	0,02	8,3	0,2
1.2. Ринкова частка	0,10	3,3	0,3
1.3. Якість послуг	0,05	7,3	0,4
1.4. Рівень сервісу	0,02	8,3	0,2
1.5. Рекламні витрати	0,05	6,3	0,3
1.6.Ефективність просування послуг	0,02	5,3	0,1
II. Фінанси:			
2.1. Рівень прибутковості (рентабельність)	0,10	4,7	0,5
	0,05	4,0	0,2
2.2. Фінансова стабільність	0,05	1,3	0,1
2.3. Рентабельність інвестицій	0,02	10	0,2
2.4. Частка приватної та колективної власності			

<u>III. Діяльність:</u>			
3.1. Рівень інновацій в діяльності персоналу	0,03	1,7	0,1
3.3. Технічний рівень	0,04	7,3	0,3
3.4. Наявність резервів мотивації	0,04	7,7	0,3
3.5. Використання сучасних засобів	0,05	6,0	0,3
3.6. Стандартизація діяльності	0,04	8,3	0,3
3.7. Структура витрат на робочу силу	0,03	2,7	0,1
<u>IV. Організація та персонал:</u>			
4.1. Підприємницька орієнтація	0,05	9,0	0,5
		8,7	0,2
	0,02	8,0	0,2
4.2. Кваліфікація керівників	0,02	8,7	0,2
4.3. Кваліфікація персоналу	0,02		
4.4. Сучасна структура управління, орієнтована на ринкові відносини			
Разом (сукупна експертна оцінка сильних (С) та слабких(СЛ) сторін компанії)	1	6,1	
в тому числі			
<u>сильні сторони (С)</u> , які набрали рейтинг у 5-10		5,4	

балів (n)		
слабкі сторони (СЛ), які набрали рейтинг у 1-4		0,7
бали (m)		

Розраховано два варіанти оцінки привабливості компанії: оптимістичний прогноз ($\square_o=0,7$; $\square_o=0,3$) та песимістичний прогноз ($\square_n=0,3$; $\square_n=0,7$).

$P_k \text{ опт} = 5,4 + 0,7 + (0,7 \cdot 1,6 - 0,3 \cdot 2,4) : 2 = 6,3$ бала
 $P_k \text{ пес} = 5,4 + 0,7 + (0,3 \cdot 1,6 - 0,7 \cdot 2,4) : 2 = 5,5$ бала

Розрахована сукупна експертну оцінку конкурентних переваг (КП) ком- панії склала 6,49 бала (табл. 2.7).

Таблиця 2.6

Аналіз можливостей та загроз ДПМА «Бориспіль»

Показники середовища зовнішнього	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)	Експертна оцінка (гр. 2 x гр. 3)
I. Нові можливості (М):			
1.1. Зміни в економічному положенні споживачів	0,05	2,3	0,1
1.2. Зміни в податковому законодавстві	0,1	1,7	0,2
1.3. Підйом економіки країни	0,1	1,3	0,1
	0,15	1,3	0,2
1.4. Вихід на нові сегменти ринку	0,1	2,0	0,2
1.5. Зміни у соціальному законодавстві	0,05	1,3	0,1
	0,15	1,0	0,1
1.6. Державне регулювання	0,1	2,3	0,4
1.7. Технологічні зміни	0,1	1,3	0,1

1.8. Структурні зміни робочого часу			
1.9. Зміни міжнародної кон'юнктури			
Разом	1		1,6
II. Загрози (3):			
2.1. Реакція зі сторони потенційних інвесторів	0,07 0,1	2,7 4,7	0,2 0,5
2.2. Низькі ціни проникнення на ринок	0,15 0,03	4,7 2,7	0,7 0,1
2.3. Можливість появи нових конкурентів	0,1 0,1	1,7 1,3	0,2 0,1
2.4. Зміна валютного курсу	0,15	1,3	0,2
2.5. Технологічні катастрофи	0,15	1,0	0,2
2.6. Природні умови	0,15	2,3	0,4
2.7. Заходи по регулюванню соціальних процесів			
2.8. Міграція населення			
2.9. Нові технології			
Разом	1		2,4

Таблиця 2.7

Аналіз конкурентних переваг ДПМА «Бориспіль»

Показники конкурентних переваг	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)	Експертна оцінка (гр.2 x гр.3)
1	2	3	4
1. Прихильність споживачів до послуг	0,06	7,67	0,46
2. Розуміння бажань споживача	0,04	8,33	0,33
3. Широта послуг	0,05	8,00	0,40
4. Імідж марки	0,05	8,33	0,42
5. Ефективність реклами	0,04	7,33	0,29
6. Високий рівень освіти персоналу	0,04	7,67	0,31
7. Соціальний захист	0,05	7,33	0,37
8. Чутливість персоналу до змін поведінки споживача	0,04	7,67	0,31
9. Спроможність розробки нових послуг	0,05	7,33	0,37
10. Здатність досліджувати мотивацію споживача	0,04	5,33	0,21
11. Якість послуг	0,05	7,67	0,38
12. Розуміння перспектив розвитку ринку	0,03	7,00	0,21
13. Характер попиту (постійний, зростаючий, сезонний)	0,06	5,00	0,30
Разом (КП)	1		6,49

Користуючись експертними оцінками конкурентних переваг компанії та аналізом сильних та слабких сторін конкурентів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз сильних та слабких сторін конкурентів

Показники зовнішнього середовища	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)			Експертна оцінка (гр. 2 x гр. 3)		
		Конкурент			Конкурент		
		A	B	C	A	B	C
1	2	3	4	5	6	7	8
<u>1. Технологія нововведення:</u>							
1.1. Обсяг інвестицій	0,03	5	6	2	0,15	0,18	0,06
1.2. Здатність надати нові послуги	0,03	6	6	2	0,18	0,18	0,06
1.3. Наявність інноваційних розробок	0,03	7	8	3	0,21	0,24	0,09
<u>II. Діяльність:</u>							
2.1. Структура витрат на персонал	0,03	8	7	5	0,24	0,21	0,15
	0,03	9	8	6	0,27	0,24	0,18
2.2. Система атестації та підвищення кваліфікації	0,02	8	9	7	0,16	0,18	0,14
	0,02	7	8	7	0,14	0,16	0,14
2.3. Технічний рівень засобів							
2.4. Ресурсне							

забезпечення персоналу							
<u>III. Збут:</u>							
3.1. Якість послуг	0,05	9	9	8	0,45	0,45	0,4
3.2. Привабливість бренду	0,04	8	9	7	0,32	0,36	0,28
3.3. Якість реклами	0,05	8	9	6	0,4	0,45	0,3
3.4. Знання споживчих потреб	0,05	9	8	8	0,45	0,4	0,4
3.5. Широта послуг	0,05	8	8	7	0,4	0,4	0,35
<u>IV. Фінанси:</u>							
4.1. Можливість отримання кредиту	0,10	7	9	4	0,7	0,9	0,4
4.2. Державна підтримка (пільги)	0,10	3	3	2	0,3	0,3	0,2
4.3. Митні пільги	0,10	3	2	2	0,3	0,2	0,2
4.4. Податкові пільги	0,10	2	2	3	0,2	0,2	0,3
Разом (сукупна експертна оцінка сильних(СК) и слабких (СЛК) сторін конкурента)	1				5,83	6,33	4,45
Сильні сторони конкурента (загрози галузі), які набрали рейтинг у 5-10 балів (n)					5,03	5,63	3,14
Слабкі сторони конкурента (можливості галузі), які набрали рейтинг у 1-4 бали (m)					0,8	0,7	1,31

За допомогою розрахунків були зроблені експертні висновки щодо подальшого вибору стратегії розвитку компанії.

1. Оборонна стратегія: залучення додаткових коштів для компанії для розширення ринку, зосередження на збереженні та зміцненні конкурентної переваги компанії.

2. Стратегія розвитку А: Залучення додаткових коштів на ринкову територію, щоб отримати лідируючі позиції, вибірково інвестувати в розвиток сильних сторін компанії.

3. Стратегія розвитку В: Значні інвестиції в найважливіші аспекти управлінської діяльності; здатність підтримувати співробітників проти конкурентів; підвищення прибутковості за рахунок скорочення невиробничих витрат.

4. Вибіркова стратегія розвитку А: захистити конкурентну позицію компанії, зосередитися на привабливих частинах бізнесу, короткострокові цілі підвищення прибутковості.

5. Вибіркова стратегія розвитку Б: отримати конкурентну перевагу компанії над конкурентами в найкоротші терміни та залучити більше інвестицій у найприбутковіші сегменти ринку.

6. Вибіркова стратегія розвитку С: Диференціація на основі сильних сторін діяльності, пошук шляхів позбавлення від слабких сторін компанії.

7. Стратегія врожаю А: захистити найбільш прибуткову ланку підприємства; максимізувати інвестиції; короткострокові перспективи.

8. Стратегія збору врожаю Б: органічне розширення підприємства, пошук шляхів розширення діяльності в нових сферах, не пов'язаних з високими ризиками, раціоналізація

структури управління підприємством.

9. Стратегія збору врожаю С: відмова від нерентабельних підрозділів/реструктуризації, скорочення постійних витрат шляхом впровадження інновацій та залучення інвестицій.

«Вибіркова стратегія розвитку Б» поширюється на підприємство ДПМА «Бориспіль». Основні особливості стратегії: пошук шляхів отримання конкурентної переваги підприємства (висока якість обслуговування, підвищення рівня обслуговування), концентрація інвестицій, імпульс розвитку, мотивація співробітників компанії.

Система стимулювання підприємства може ефективно функціонувати лише за умови створення всіх необхідних організаційно-економічних умов, що в свою чергу досягається шляхом вивчення характеру та ступеня впливу факторів стимулювання.

Можливості роботи та професійного розвитку є дуже ефективними мотиваторами для працівників. Якщо працівника не просувають по службі, його незадоволеність не зростатиме, у той же час, якщо працівника просувають по службі, його задоволеність зростатиме, що призведе до підвищення мотивації та підвищення продуктивності. Професія передбачає поступову зміну навичок, здібностей і можливостей кар'єрного зростання, пов'язаних з діяльністю працівника.

Внутрішня мотивація прогресу (інтровертна мотивація) формується під впливом динамічних характеристик людини. Це потреби, інтереси, установки. Зовнішня мотивація (екстравертна мотивація) до роботи та розвитку кар'єри забезпечується стимулюванням цього процесу для персоналу

компанії лінійними керівниками або службами управління персоналом.

Тільки кожен шостий співробітник повністю задоволений своєю кар'єрою. Це не є високим показником задоволеності співробітників. 20% респондентів лише частково задоволені своєю посадою та кар'єрним зростанням. Крім того, кількість людей, які уникають кар'єрного оцінювання, відносно велика, що, по-перше, свідчить про те, що керівництво персоналу приділяє недостатню увагу питанням кар'єри персоналу.

Можливості для кар'єрного зростання можуть бути створені для працівників шляхом використання ротації посад, формування та розвитку резервів, але видимої роботи в цій сфері немає. Співробітникам потрібна постійна допомога в просуванні по службі. Процедури просування повинні гарантувати, що просування на посаду ґрунтується виключно на ділових заслугах.

Одним із найпоширеніших методів стимулювання сьогодні є партиципаторний, який передбачає участь працівників в управлінні справами колективу. Цього можна досягти за допомогою механізмів справедливості або японського типу організації «колі якості».

Якщо людина зацікавлена брати участь у різноманітних інтрапренерських видах діяльності, вона буде отримувати від них задоволення і працюватиме з більшою віддачею, краще, якісніше та продуктивніше. Участь у прийнятті рішень, постановці цілей та їх подальшій реалізації сприяє задоволенню потреби в самоактуалізації та самоствердженні.

2.3. Потенціал залучення інновацій в управлінні персоналом ДПМА «Бориспіль»

З метою підвищення ефективності оцінки якісних характеристик персоналу пропонується впровадження формалізованої рейтингової системи оцінки та атестації персоналу підприємства. Методику запропонували О. В. Іванісов і О. Ф. Доровський.

Характеризуючи існуючу систему оплати праці як основу стимулюючого потенціалу персоналу підприємства, можна побачити, що в сучасних умовах на підприємствах застосовуються різноманітні форми і системи оплати праці, але найбільшого поширення набули дві форми оплати праці: відрядна, Хронограф. Тому застосовуються такі системи оплати праці: пайова премія, непряма пайова, пайова прогресивна, проста погодинна і погодинна премія.

Кожна система має свої недоліки: призводить до травматизму (порушення вимог безпеки) і зниження якості роботи; порушення технічних регламентів і умов утримання обладнання; надмірна витрата сировини не стимулює продуктивність праці.

Удосконалення організації оплати праці має ґрунтуватися на оптимізації тарифного регулювання заробітної плати, яка передбачає:

- удосконалення тарифної системи шляхом встановлення жорстких тарифних ставок відповідно до рівня кваліфікації працівників;
- впровадження гнучких форм і систем оплати праці;
- вказати виробничі внутрішньотарифні умови оплати праці як основний стимул і стимул тарифної системи;

- унормувати механізм визначення рівня винагороди та розміру посадового окладу.

Для вдосконалення методів формування форм і систем оплати компаніям необхідно розглянути можливість додаткового бонусування співробітників за підписання нових контрактів. Розмір фонду преміювання (змінної частини фонду заробітної плати) повинен прямо залежати від досягнутих результатів роботи і коригуватися відповідно до цілей розвитку підприємства. Ці питання будуть розглянуті в третій частині роботи в рамках застосування системи оцінювання.

2020 рік став для аеропорту випробуванням величезного масштабу.

Кризи такої глибини та тривалості не було за всю історію галузі.

Аеропорт майже повністю закритий, і через два місяці майже повного скорочення пасажиропотоку, закриття кордонів, заходи з профілактики епідемій, скорочення маршрутів і банкрутства авіакомпаній, компаніям довелося швидко реагувати на такі великі зміни та виклики.

2020 рік був дуже важким для аеропорту, але, незважаючи на це, керівництво зуміло підтримувати аеропорт у повному обсязі та багато чому навчилося. Отримайте досвід, про який вони не могли уявити рік тому.

Пасажиропотік у 2019 році робить аеропорт сповненим надій і планів на майбутній розвиток. Ці показники підтверджують рекордне зростання пасажиропотоку. У 2019 році компанія обслужила понад 15 мільйонів пасажирів. ДПМА «Бориспіль» швидко вийшло на перше місце в Європі за темпами зростання. Тоді компанії не знали, що у 2020 році

на них чекають великі зміни.

Криза, викликана епідемією, призвела до безпрецедентного скорочення пасажиропотоку в аеропортах. Тому в квітні-травні, в період посиленого карантину, пасажиропотік майже повністю зник. Повернення додому для громадян України є лише одним рейсом.

Аналізуючи статистику, можна зробити висновок, що у квітні 2019 року аеропорт обслужив 8660 рейсів проти лише 490 у квітні 2020 року, що становить лише 5,6%.

Після завершення повного карантину в червні-липні 2020 року компанія разом з перевізниками агресивно намагалася відновити авіасполучення, тож швидкими й агресивними рішеннями аеропорт відновився на понад 75%. Але, на жаль, їх польотів значно менше, ніж раніше.



Рис. 2.2. Основний пасажиропотік ДПМА «Бориспіль» в 2019-2020 рр.

Посилення умов перетину кордону до країн, які

найбільше відвідують українці (рис. 2.1.), однозначно вказує на необхідність відмови від деяких маршрутів взагалі, або зменшення частоти рейсів у цих напрямках.

Більшість українців їдуть у такі країни, як Туреччина та Єгипет, щоб розважитися. Це дає змогу цим країнам якнайшвидше відкритися після повного закриття кордонів, без обмежень для українців. Але ці маршрути не є постійними, так як сезон в Туреччині, наприклад, щороку починається в жовтні. Як наслідок, через локдаун у цей час було втрачено більшість рейсів на свята.

Відтак рух до країни швидко відновили. Через місяць сезону можна досягти цілей на 2019 рік. Однак другий локдаун в Україні у вересні та запровадження єгипетською владою умов ПЛР-тестування значно сповільнили темпи відновлення транспорту. Таким чином, за підсумками 2020 року Туреччина та Єгипет перевезли лише 44% від обсягу 2019 року. В інших напрямках відновлення відбувалося ще повільніше.

Аналізуючи статистику за весь 2020 рік, пасажиропотік аеропорту склав лише 5,16 млн осіб, що становить 34% від показника 2019 року. При цьому трансферний пасажиропотік майже повністю зник – лише 14% від показника 2019 року. Виконано лише 47 тис. рейсів, що становить 42% від показника попереднього року.

Більш ніж 70% пасажироперевезень «Борисполя» за 2020 рік забезпечили саме українські авіаперевізники.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ДПМА «БОРИСПІЛЬ»

3.1 Напрями поліпшення системи управління персоналом ДПМА «Бориспіль»

З одного боку, служба обслуговування надає велике значення якості обслуговування клієнтів, а з іншого боку, також надає великого значення ентузіазму співробітників. Ці аспекти особливо важливі для стратегії вступу України до ЄС та СОТ.

Тому, безперечно, актуальним є вирішення проблем мотивації працівників та підвищення якості обслуговування підприємств сфери послуг. Для підвищення якості обслуговування сфери послуг необхідно не тільки задовольняти вимоги споживачів послуг, а й задовольняти вимоги працівників. Для цього необхідно визначити якісні показники мотивації працівників, розробити методи оцінки, встановити зв'язок між якістю обслуговування та мотивацією працівників.

Раніше було виділено основний показник мотивації співробітників (показник задоволеності співробітників).

1 група. Показники задоволеності умовами праці (трудовими нормами і правилами). Ці показники характеризують комплекс психофізіологічних, гігієнічних і психосоціальних факторів трудової діяльності, які впливають на стан здоров'я і працездатність людини, ставлення до праці, продуктивність праці, рівень життя і розвиток особистості.

Міра цього впливу показників трудової діяльності на

кожного працівника виражає рівень задоволеності працівника умовами праці.

2 група. Показники задоволеності умовами та рівнями оплати праці. Цей набір показників може підвищити якість працівників шляхом підвищення рівня матеріальних благ або зміни умов оплати праці, а також підвищити задоволеність працівників системою оплати праці, тим самим визначаючи ентузіазм працівників.

3 група. Показник задоволеності стилем керівництва. Стили управління можуть бути демократичними, де рішення не нав'язуються, коли члени команди беруть участь в управлінні, або авторитарними (зазвичай викликають недовіру, певну ворожість). Стиль керівництва впливає на задоволеність роботою та настрої кожного співробітника, що дуже важливо для співробітників, які працюють з клієнтами.

Рекомендується виділити ще два важливі набори показників задоволеності співробітників.

4 група. Показник рівня емоційного клімату в колективі. Цей набір показників характеризує колективний психосоціальний клімат, сприятливий або несприятливий

Сприятливі фактори: добре обладнані робочі місця, хороша гігієна, максимально комфортний і зручний графік роботи, загальне підвищення задоволеності трудовою діяльністю. Для створення гарної атмосфери дуже важливо, наскільки цікава та різноманітна для людини робота, що сприяє розвитку кар'єри.

Мінусами є постійний шум і метушня на робочому місці, погане освітлення, задушлива спека. Ці фактори можуть бути джерелом підвищеної дратівливості та емоційної нестабільності. Монотонна діяльність, високий рівень

відповідальності, ризик для здоров'я, стрес – усі ці фактори можуть негативно впливати на психологічний клімат колективу.

Група 5: Метрики задоволеності роботою зі споживачами, виміряні ступенем позитивних (щасливий, добрий, чуйний, довірливий) або негативних емоцій (дратівливість, емоційне виснаження, гнів, агресія), які виникають у процесі взаємодії зі споживачами.

Кожен показник у межах групи є окремим показником мотивації працівників (табл. 3.1). Досягнутий рівень окремих показників мотивації працівників у кожній групі дає можливість визначити комплексний показник мотивації працівників у групі показників. А комплексні метрики для кожної групи дозволяють отримати універсальну оцінку мотивації співробітників.

Таблиця 3.1

Групи показників мотивації персоналу

Групи показників мотивації персоналу				
1.	2.	3.	4. Показники	5.
Показники задоволеності умовами праці	Показники задоволеності умовами та рівнем оплати праці	Показники задоволеності стилем керівництва	Показники рівня емоційної атмосфери в колективі	Показники задоволеності від роботи із споживачами
Психофізіологічні показники	Показники задоволеності умовами оплати праці	Показники задоволеності демократич	Сприятливі чинники соціально-психологічно	Показники позитивних емоцій

		нимстилем керівництва	гоклімату	
Санітарно-гігієнічні показники	Показники задоволеності рівнем заробітної плати	Показники задоволеності авторитарнимстилем керівництва	Несприятливі чинники соціально психологічно гоклімату	Показники негативних емоцій

Організаційні зміни – це вічна проблема, з якою стикається кожен співробітник будь-якої компанії. Останнім часом консультанти почали приділяти особливу увагу управлінню персоналом підприємств. Будь-яка компанія - це в першу чергу люди, а потім гроші. Успіх усієї компанії залежить від здібностей керівника, якості бізнесу та здібностей управлінської команди. Успіхи кожного співробітника на роботі заслуговують на увагу та винагороду з боку керівників.

Організація управління персоналом може істотно сприяти підвищенню ефективності праці. Скоординувати роботу команди і зробити її керованою, як оркестр, — головний пріоритет керівника. Важливим фактором успішної професійної орієнтації людини є трудова мотивація. Щоб спонукати працівника виконувати конкретну роботу на високому рівні, необхідно зрозуміти, чого він сам хоче, чітко сформулювати завдання, яке стоїть перед ним, і показати йому, як це завдання вирішити, він буде задовольнити його потреби. До організації стимулювання праці висуваються

певні вимоги. Це складність, диференціація, гнучкість і ефективність.

Необхідно також проводити повторні опитування співробітників, щоб зрозуміти їхні досягнення, що їм подобається, а що потрібно змінити, створюється «скринька довіри», і кожен співробітник може записати свої побажання. Потрібно винагороджувати бажання кожного допомогти підприємству. Також за бажанням кожного співробітника рекомендується проводити бесіду з психологом для посилення згуртованості колективу.

Щоб створити позитивну атмосферу між співробітниками між собою, в офісі повинна бути створена відповідна атмосфера. Пропозиції пофарбувати стіни в приємний, теплий, але ніколи не стимулюючий колір, поставити акваріум і інформаційну дошку з хорошими новинами щогодини, побудувати ресторан, щоб люди могли там справді відпочити, на дверях і на стінах Повісьте таблицю з цитатами про успіху, щоб кожен працівник міг вірити в себе.

3.2 Інноваційний вектор в управлінні персоналом ДПМА «Бориспіль»

Інновації в управлінні персоналом - цілеспрямована діяльність керівників і спеціалістів організації щодо забезпечення ефективних темпів і масштабів відновлення роботи персоналу на інноваційній основі відповідно до очікувань розвитку організації та поточних цілей.

Порівняно з традиційним менеджментом підхід до управління персоналом в інноваційних організаціях зазнав істотних змін. Зокрема, це стосується системи набору та

розвитку співробітників.

Менеджери, зацікавлені у впровадженні інновацій на високому рівні, повинні визначити креативність і досягнення співробітників. Тому при виборі особи наявна інформація про цього співробітника стосується його минулих досягнень, і важко судити, чи підходить він для майбутніх завдань.

Особлива важливість професійного успіху висуває високі вимоги до осіб, які займаються інноваційною діяльністю. Розглянемо ці якості докладніше:

- соціальні навички – спеціалісти повинні мати комунікативні навички та вміти працювати з різними категоріями людей;

- творчі здібності - у будь-який проект необхідно внести елемент креативності та новизни, щоб він виділявся на загальному тлі.

- організація – ви часто працюватимете над декількома проектами одночасно, залучаючи різні організації та людей, усі з яких вимагають системного та організованого підходу до роботи.

- здатність до навчання – бажання та вміння навчатися на роботі – шлях до кар'єрного розвитку;

- впевненість – впевненість створює довіру до людей. однак справжня впевненість приходить з досвіду.

- наполегливість – хороший фахівець не повинен бути пасивним. наполегливість у поєднанні з хорошими навичками допоможе виконувати роботу ефективніше;

- почуття гумору – допомагає покращити процес спілкування та уникнути конфліктних ситуацій.

Важко володіти всіма перерахованими особистими якостями, але чим їх більше, тим більше у вас шансів бути

ефективним фахівцем.

Слід виділити характеристики інноваційного процесу:

- цільові характеристики – спрямованість на конкретні тактичні та стратегічні цілі організації;
- фактори ризику – невизначеність результату;
- конфлікти - наявні та нові;
- багатогранність — зміни в одній підсистемі спричиняють зміни в інших підсистемах і всій організації.

Інноваційний процес містить такі елементи: визначення потреби, дослідження, розробку, впровадження та використання.

Потреба в інноваціях може бути викликана як зовнішніми чинниками (зростання конкуренції, економічні зміни, поява нових законодавчих документів тощо), так і внутрішніми чинниками (падіння продуктивності праці, наявність конфліктних ситуацій тощо). Після цього слід дослідити причину проблеми. Для усунення виявлених причин була сформована «команда інновацій» для створення інноваційного плану, щоб вийти зі шляху.

Розробка інноваційного плану завершиться його реалізацією. Під час впровадження можна визначити, які заплановані зміни допоможуть виправити поточний стан справ і як їх можна покращити. У процесі впровадження інновацій потрібно використовувати стимули, щоб отримати підтримку та визнання з боку людей організації.

Впровадження є найскладнішою частиною інноваційного процесу. Інновації слід впроваджувати поступово, оскільки працівники можуть терпіти обмежену кількість змін за одиницю часу. Тут головне – баланс між змінами та стабільністю. Складність впровадження інновації

можна проаналізувати за такими параметрами: відмінність старого від нового, масштаб змін, необхідність виконання плану діяльності.

Завдання організаційного менеджменту полягає в тому, щоб підготувати людей до понять і прийняття потреб впровадження інновацій, індивідуального та колективного значення інновацій, а також залучити співробітників до впровадження інновацій. Необхідно враховувати, що люди організації можуть страждати від невизначеності, почуття втрати та негативу, впевненості та чинити опір інноваціям. У зв'язку з цим необхідна повна і достовірна інформація про здійснення інноваційного процесу в колективі через усі доступні комунікаційні засоби.

На сьогоднішній день на сучасних підприємствах основними інноваційними елементами системи управління персоналом слід визначити розвиток талантів, роботу з резервом талантів і побудову корпоративної культури.

Сьогодні понад 70 відсотків робочої сили в розвинутих країнах світу працюють у формі найму, тобто отримують матеріальну винагороду від організацій в обмін на свою працю. Такі винагороди називаються компенсаціями, а відповідно система управління цим процесом називається компенсаційним менеджментом [19].

Незалежно від наших поглядів на стимули праці, не можна заперечувати, що винагорода працівникам або винагорода відіграє надзвичайно важливу роль у залученні, мотивації та утриманні необхідної робочої сили в організації. Як згадувалося раніше, винагорода може мати протилежний вплив на працівників — мотивуючий і негативний.

Неефективна система винагороди може призвести до

незадоволеності працівників (включаючи розмір і спосіб визначення та розподілу винагород), що призведе до зниження продуктивності праці, низької якості та дисциплінарної поведінки. Незадоволені своєю оплатою праці працівники можуть вступати у відкритий конфлікт з керівництвом організації, припиняти роботу, влаштовувати страйки або залишати організацію.

З іншого боку, ефективна система винагороди може стимулювати продуктивність працівників і спрямовувати їхню діяльність у потрібному для організації руслі, тобто підвищувати ефективність використання людських ресурсів. Головне значення системи оплати праці полягає в стимулюванні виробничої поведінки працівників і спрямуванні їх на реалізацію стратегічних завдань, які перед ними стоять, тобто у зв'язку матеріальних інтересів працівників зі стратегічними завданнями організації. Це ключове налаштування визначає цілі системи компенсації.

Організації конкурують одна з одною на ринку праці, прагнучи залучити експертів, необхідних для досягнення своїх стратегічних цілей.

У цьому сенсі система оплати праці повинна бути конкурентоспроможною щодо категорії працівників, яких потребує організація.

Коли оплата праці в організації не відповідає тому, що пропонує ринок праці, працівники можуть почати звільнятися. Щоб уникнути плинності кадрів, керівники повинні забезпечити конкурентоспроможність системи оплати праці для професійного навчання та розвитку дорогоцінних ресурсів, які коштують певної суми грошей. Винагороди повинні спонукати співробітників до дій,

необхідних для організації. Продуктивність, креативність, досвід, відданість її філософії слід заохочувати через систему винагороди.

Добре продумана система оплати праці дозволяє організаціям ефективно контролювати та управляти витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних працівників. Оскільки витрати на оплату праці є основною статтею витрат для більшості організацій сьогодні, ефективне управління ними має вирішальне значення для загального успіху організації. Як згадувалося раніше, недооплата співробітників може значно погіршити їх здатність реалізовувати стратегічні цілі. У той же час невиправдано високі витрати на заробітну плату є причиною краху багатьох організацій.

Система винагороди повинна, з одного боку, бути добре зрозумілою кожному працівнику організації (інакше вона може призвести до недостатньої реакції працівників і привести до поведінки, на яку вона покликана спонукати), а з іншого боку, вона повинна бути керованою, тобто не повинна вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення його безперебійного функціонування.

У всіх країнах оплата праці працівників певною мірою регулюється державним законодавством, і нехтування цим може призвести до судових та адміністративних санкцій проти організації, які пов'язані зі значними матеріальними та моральними витратами.

Зазначені вище цілі системи винагороди можуть суперечити одна одній, наприклад, контроль витрат і залучення талантів. Керівництво повинно знайти оптимальне співвідношення між ступенем вирішення кожної проблеми,

що є унікальним для будь-якої організації на кожному етапі її розвитку. При створенні нової компанії завдання мінімізації трудових витрат часто приноситься в жертву залученню талантів. У важкі економічні часи організації часто відкладають наймання нових співробітників і зосереджуються на зниженні витрат на заробітну плату.

На початку 1990-х багато українців були змушені прийняти «стратегію виживання», згідно з якою на компенсацію працівникам йшли лише кошти, що залишилися після оплати всіх інших витрат і запланованого прибутку.

За цієї стратегії мета контролю витрат на робочу силу домінує над іншими цілями системи оплати праці. Паралельно зі «стратегією виживання» в сучасній українській економіці можна спостерігати принципово інший підхід до винагороди працівників – деякі організації витрачають майже всі зароблені кошти на заробітну плату, ігноруючи інвестиції, професійне навчання, формування резервів Кім, тобто перш за все вирішувати питання залучення та утримання персоналу

Чітка постановка цілей у сфері винагороди дає керівникам організації можливість розробити ефективну систему, яка відповідає реальним потребам організації, а також оцінити її можливості та внести необхідні корективи.

У ході розвитку науки про менеджмент і появи консалтингових фірм, що спеціалізуються в області організації праці та заробітної плати, процес створення системи винагороди набув більш «наукового характеру», а формулювання загальних рекомендацій за рахунок узагальнення великої тіло досвіду. У результаті до початку 1970-х років у всіх промислово розвинених країнах і в багатьох країнах, що розвиваються, була створена модель, яку

зазвичай називають традиційною системою компенсації.

Традиційна система оплати праці передбачає, що винагорода, яку отримують працівники від організації, складається з двох елементів - основного (зарплати або окладу) і додаткового (соціального забезпечення), і залишається незмінною протягом певного, досить тривалого періоду часу.

Основною проблемою управління заробітною платою є визначення заробітної плати кожного працівника. У рамках традиційної системи винагороди це питання зважується шляхом порівняння відносної (внутрішньоорганізаційної) вартості та абсолютної (ринкової) вартості кожного робочого місця та побудови системи винагороди на цій основі.

На першому етапі створення системи оплати праці аналізується та описується робота з точки зору виробничої функції. Найпоширенішим методом аналізу роботи є складання посадової інструкції, яка є стандартизованим описом основних функцій, які виконує працівник на даній посаді. Посадова інструкція складається відділом кадрів спільно з керівниками відділів і підрозділів на основі власного досвіду, спостережень за працівниками, бесід з працівниками. У розвинених країнах є консультанти, які спеціалізуються на підготовці посадових інструкцій для інших організацій.

Класифікація посад передбачає визначення відносної цінності кожної роботи для даної організації (створення ієрархії посад). Класифікація ґрунтується на аналізі роботи (посадова інструкція), щоб кожна робота оцінювалася відповідно до її внеску в досягнення цілей організації, рівня відповідальності працівника, необхідної загальної та

професійної освіти, стресу та умов праці. Існує кілька способів класифікації вакансій, від дуже простих, якими може скористатися майже будь-який менеджер, до дуже складних, присвячених консультаційним ямах з питань винагороди. Деякі з найпоширеніших методів класифікації обговорюються нижче.

Оскільки рейтинги базуються на суб'єктивних оцінках їх ключових експертів (зазвичай керівників та їх заступників), існує досить висока ймовірність помилки в оцінці важливості того чи іншого місця роботи, ігнорування такого фактора, як відповідальність, переборщання, перебільшення важливості. з іншого, наприклад, освіта Ще одним недоліком цього підходу є відсутність детального розрізнення відносної цінності посад.

Наприклад, робота механіка (рівень 2) може бути в 3 рази важливішою за роботу прибиральника (рівень 1) і лише вдвічі менш важливою за посаду керівника техніки безпеки (рівень 3). Таким чином, система компенсації, заснована на цій класифікації, може встановлювати заробітну плату, непропорційну відносній вартості роботи. У той же час ранжування є простою і недорогою системою, яка дозволяє класифікувати робочі місця в невеликих організаціях.

Створення системи грейдингу є одним із найпоширеніших способів класифікації робіт. По-перше, HR встановлює ієрархію посад або рівнів, які відрізняються за обсягом відповідальності, важливістю виконуваних функцій, внеском у досягнення цілей організації, необхідним рівнем кваліфікації та інтенсивністю роботи. Створивши систему рейтингу з детальним описом для кожної роботи, порівняйте описи роботи з описами посад і призначте кожному робочому

місці роботи, характеристики якої найкраще відповідають опису роботи.

Рейтингова система є безсумнівним покращенням порівняно з простим рейтингом вакансій. Проте він зберігає сильний елемент суб'єктивності як при створенні та визначенні рангів, так і під час самої класифікації, тобто при визначенні відповідності між рангами та посадами [20].

Аналіз починається з визначення ключових факторів для всіх робочих місць в організації. Найбільш часто використовуваними ключовими факторами є: рівень відповідальності, рівень кваліфікації, умови праці, рівень освіти, рівень фізичного та психологічного навантаження. Природно, ключові фактори можуть бути різними для різних людей, залежно від профілю діяльності, розміру, національності. Завданням відділу кадрів є вибір тих факторів, які найкраще відображають конкретні обставини організації. При цьому набір ключових факторів є практично стандартним для великих компаній, які найчастіше використовують систему балів.

Зміст кожного фактора або підфактора може бути різним. Так, наприклад, для промислової компанії фактор відповідальності може включати наступні субфактори: відповідальність за безпеку інших працівників, стан машин і обладнання, якість виробленої продукції, нагляд і управління підлеглими. Що стосується консалтингу, то в її обов'язки входить якість виконаних проектів, контроль і управління підлеглими, співпраця з клієнтами.

Оскільки ступінь важливості кожного субфактора може значно відрізнятись для різних посад (наприклад, начальник заводу та токарь відповідають за безпеку інших працівників),

система оцінки передбачає наявність кількох рівнів важливості чи відповідності. Зазвичай використовуються чотири рівні: мінімальний, низький, середній і високий.

Наступним кроком є створення матриці балів. Кожен субфактор оцінюється певною кількістю балів, що відображає його відносну важливість (найбільша кількість балів відповідає четвертому рівню), а потім бали розподіляються між рівнями. Бали можуть бути розподілені пропорційно - мінімум 25% від максимуму балів, низький рівень - 50%, середній - 75%, непропорційний - мінімум 10%, низький рівень - 35%, середній - 60% від максимуму. В результаті створено А матриця, яка показує кількість балів для кожного підфактора та кожного рівня важливості.

Посади безпосередньо класифікуються наступним чином:

1. Порівняйте посадову інструкцію з класифікатором, щоб визначити рівень важливості кожного субфактора для роботи;
2. Розрахувати кількість балів для кожного фактора на основі матриці балів;
3. Додайте бали для кожного підфактора, щоб визначити загальну оцінку для робочого місця, тобто його відносну цінність в організації.

У результаті класифікації кожне робоче місце оцінюється певним балом, тобто ранжуються всі робочі місця в організації.

Будучи більш детальним і об'єктивним методом класифікації робочих місць, чим просте ранжирування чи створення системи розрядів, система балів вимагає значно більших витрат часу і спеціальної кваліфікації для її

використання. Як правило, організації використовують зовнішніх консультантів, що спеціалізуються в області компенсації. Багато дрібних і навіть середніх й не в змозі нести пов'язані з цим витрати і змушені обмежуватися менш складними методами класифікації робочих місць [19].

1. Лідерство

Лідерство можна визначити як здатність людини розвивати потенціал команди в досягненні спільних інтересів.

Існують різні стилі керівництва (авторитарний, спільний, консультативний, ...). Кожен стиль може відповідати контексту та характеристикам працівників. Джерелом лідерства може бути харизма, ієрархічна влада, сила знання або поведінки.

Завдяки освіті та навчанню люди, які відповідають за інших, можуть виробити оптимальний стиль лідерства. Лідер не наказує, він біжить, не нав'язує, а шукає консенсусу, не роз'єднує, а об'єднує.

2. Наставництво

Менторство (наставництво) — це процес, за допомогою якого особа (наставник) навчає, консультує та направляє іншу (підопічний) у її особистому та професійному розвитку. Саме традиційне «спонсорство» зараз використовується переважно на високих посадах в організаціях.

Наставництво не повинно бути імпровізованим, вимагає постановки цілей, планування та моніторингу результатів.

Незважаючи на те, що є схожість, наставництво відрізняється від коучинга тим, що наставник повинен мати досвід у тій сфері, в якій ви хочете розпочати підопічного, тоді як коучу не обов'язково мати досвід у цій галузі.

Деякі переваги менторства:

- наставництво є потужним інструментом, який сприяє збереженню та передачі знань на підприємстві
- підвищення задоволеності опікуна та підопічного
- збільшити утримання персоналу та прихильність їх до компанії.

3. Оцінка освітнього клімату

Діагностична методика дозволяє об'єктивно оцінити ступінь задоволеності людей в організації, зрозуміти їхні потреби та очікування на роботі та їх сприйняття існуючих проблем.

Необхідно враховувати ці умови, тому перед початком процесу опитування, можливо, доведеться провести кампанію в ЗМІ, щоб пояснити, що, навіщо і для чого має намір проводити дана діагностика.

Якщо на підприємстві є представництво профспілок, слід планувати цей процес за їхньої співпраці та консенсусу.

Оцінювання має бути повністю анонімним, а результати публікуватися на всіх рівнях. Оцінка повинна супроводжуватися планом покращення, спрямованим на вирішення конфліктів і виявлених проблем.

Оцінку слід повторити після внесених удосконалень, щоб перевірити їх ефективність і зміцнити процес постійного вдосконалення.

Приклад: у компанії з виробництва меблів все ще існує проблема відсутності мотивації, відсутності командної роботи та внутрішньої напруги. Результати оцінки робочого клімату показали, що основними напрямками вдосконалення були: визначення обов'язків, створення системи заохочення, покращення навчання персоналу та можливості розвитку.

4. Управління компетенціями / Управління знаннями та оцінка ефективності

Ця методологія дозволяє узгодити інтереси компанії з інтересами кожної окремої людини. Порівнюючи знання та навички, необхідні організації, з тими, які живуть в людях.

5. Системи стимулювання

Система стимулювання має сприяти узгодженню інтересів кожної людини з інтересами компанії.

Стимули повинні встановлюватися об'єктивно на основі погоджених цілей і показників. Система стимулювання має бути прозорою, чіткою та лаконічною.

Стимули повинні бути узгоджені з індивідуальними цілями, але також і з колективними цілями, щоб заохочувати командну роботу, а не індивідуальне ставлення.

Однією з основних вимог для належного функціонування системи стимулювання є внутрішня комунікація:

- про цілі компанії
- на індивідуальні цілі

Ступінь виконання цілей вчасно, щоб можна було виправити відхилення

Наприкінці багатьох зустрічей в учасників виникає відчуття, що вони даремно згаяли час і не мають конкретних цілей чи дій, не проаналізувавши досить глибоко проблеми і не створивши необхідного зобов'язання щодо внесення змін.

Ефективне управління зустрічами потребує протоколу, який встановлює практичні правила поведінки на всіх трьох етапах зустрічі:

- підготовка (збір інформації, скликання зборів, ...)

- зустріч із реалізації (розпорядження часом, управління порядком денним, оформлення запису ...)
- моніторинг (моніторинг домовленостей зустрічі)

6. Внутрішня комунікація

Внутрішня комунікація (горизонтальна та вертикальна вгору та вниз) є необхідною умовою для покращення робочого середовища, заохочення взаємодії, забезпечення лідерства та координації всіх людей в організації.

Внутрішню комунікацію не слід залишати «випадковою», її необхідно планувати, впроваджувати та перевіряти таким чином, щоб забезпечити зв'язок, з ким, коли та як.

Дозвольте комунікацію добровільно (оскільки в цих випадках комунікація спотворюється і не гарантує, що інформація досягне до кого, коли і як туди потрапити). Це розсадник чуток.

Відсутність послідовності або узгодженості між тим, що повідомляється, і бізнес-цілями

Комунікація неправильно є неправильною, що «неформальні» канали комунікації передбачають і відповідають «формальним» комунікаційним каналам.

Виняток для комунікації: недоцільно повідомляти лише про погані новини, необхідно також надавати позитивний зворотний зв'язок.

3.3 Формування стратегії, впровадження інновації в управлінні персоналом ДПМА «Бориспіль»

Удосконалення людського розвитку буде неможливим без розробки нових способів роботи з людьми, зокрема

комплексу методів і засобів, які створюють умови для ефективного використання потенціалу робочої сили.

Реорганізація персоналу здійснюється поетапно, причому трансформація кожного етапу може здійснюватися паралельно. Це переосмислення роботи кадрових служб ДПМА «Бориспіль» (створення служб управління персоналом), аналіз кадрової політики, діагностика кадрового потенціалу підприємств, створення або реформування систем навчання та розвитку персоналу, вимірювання ефективності персоналу. . реорганізувати. Крім того, важливо враховувати, що перегляди або нововведення в будь-якій сфері можуть призвести до змін в інших сферах.

Особливістю реорганізації в існуючих умовах є необхідність суттєвого підвищення економічної ефективності Бориспільського ДПМА та створення механізмів адаптації до ринку.

Негативний вплив різноманітних факторів вочевидь ускладнив процес реструктуризації вітчизняних підприємств і тривав довше.

Усунення недоліків у політичній практиці Бориспільської УРПД, виявлених у ході соціально-економічних досліджень, має базуватися на застосуванні комплексного підходу. Невиконання цієї вимоги може зробити кадрові заходи недійсними та викликати широке поширення мікрополітичних тенденцій у соціальній системі організації.

Мінімізація кадрових ризиків стала важливою частиною кадрової роботи. Кадровий ризик стосується небезпеки плинності кадрів або зниження продуктивності через зниження мотивації працівників. З кадровим ризиком

пов'язані відмінності в кількості кур'єрів, рівень витрат на утримання менеджерів на економічно необхідному рівні, відмінності в рівнях кваліфікації, відмінності в рівнях заробітної плати між бізнесом і конкурентами і т.д.

Видно, що рівень кадрового ризику знижується, що свідчить про те, що фактичний стан відповідає вимогам стандартизації. За прогнозними оцінками рівень ризику для персоналу при роботі Бориспільського ДПМА знизиться за рахунок підвищення мотивації працівників.

З метою подальшого зниження ризику рекомендовано: участь керівників у капіталі Бориспільського ДПМА, диференціація заробітної плати, формування корпоративної культури, участь у семінарах, можливість навчання, доступ до комплексних соціальних послуг, формування ефективного стилю управління, своєчасне попередження конфліктних ситуацій.

Отже, з проведених досліджень можна зробити висновок, що запропонована модель взаємозв'язку між показниками якості обслуговування та показниками мотивації людини дозволяє ідентифікувати всі можливі зв'язки між показниками якості обслуговування та показниками мотивації людини.

Це дає змогу точно впливати на ті показники мотивації співробітників, які максимізують обслуговування клієнтів. Запропонована модель може бути застосована. Встановлена модель зв'язку між якістю обслуговування та задоволеністю клієнтів підтверджує центральну роль задоволеності споживачів і показує, як якість обслуговування впливає на клієнтів.

Менеджери зазвичай оцінюють і відгукуються про своїх

співробітників, але чудові менеджери хочуть, щоб відгуки надходили в обидві сторони. Вони переконалися, що в опитуваннях їхніх працівників розглядають не лише організаційну культуру в цілому, але й ефективність управління.

Якщо керування більшою командою є єдиним способом підвищення у вашій компанії, ви можете переглянути процес просування. Деякі люди можуть бути більш цінними для організації як окремі учасники або як члени команди.

Визнання співробітників свідчить про те, що їхній внесок визнають і цінують. Дослідження залученості співробітників О.К. Таннер показав, що особисте визнання є головним чинником продуктивності співробітників — більше, ніж оплата праці, підвищення по службі, надихаюча робота, навчання чи самостійність.

Співробітники розмірковують про поведінку керівництва, про те, чи проявляє керівництво щирий інтерес до них як до особистості, а не просто до працівника, і наскільки дії керівництва відповідають його словам. Цей достовірний зворотний зв'язок дає детальну картину ефективності управління.

Кадрова реорганізація передбачає переосмислення роботи кадрових служб Бориспільського ДПМА (створення служб управління персоналом), аналіз кадрової політики, діагностику кадрового потенціалу підприємства, створення або реформування системи навчання та розвитку персоналу, визначення ефективності персоналу. реорганізація.

З метою подальшого зниження ризику рекомендовано: участь керівників у капіталі Бориспільського ДПМА,

диференціація заробітної плати, формування корпоративної культури, участь у семінарах, можливість навчання, доступ до повних соціальних благ, формування ефективної роботи. стиль управління, своєчасне запобігання виникненню конфліктів.

В ринкових умовах першочерговим завданням є забезпечення сталого економічного та соціального розвитку промислових підприємств, що можливо лише за умов якісної зміни господарської ситуації та значною мірою залежить від ситуації вирішення проблем управління персоналом, оскільки підвищення ролі працівників. Останнім часом ця подія набуває все більшого значення. Управління персоналом стає чинником забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, тому потребує більшої уваги та тісно пов'язане з усіма суб'єктами господарювання.

У сучасних умовах, у ринковому середовищі, повному невизначеності та динаміки, економічний і соціальний розвиток є невіддільним від реалізації стратегічного напрямку управління персоналом, який, ймовірно, забезпечить ефективну реалізацію довгострокових цілей з промисловими підприємствами як основним органом. . армії. Щодо збереження конкурентних переваг та правильного реагування на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема: формування відповідної організаційної структури управління, інвестування в розвиток талантів, підвищення конкурентоспроможності, маркетингу талантів, створення ефективної системи заохочення та механізму стимулювання.

Виходячи з сучасних концепцій менеджменту, найважливішим ресурсом у процесі виробництва є люди, а

також людина з її потребами, мотиваціями, інтересами та цінностями. Поняття кадрових ресурсів стосується прийняття персоналізованого ставлення до кожного працівника та розуміння стратегічного виміру управління персоналом у рамках поєднання інтересів підприємства та інтересів працівників.

Стратегічне управління персоналом має базуватися на принципах системного підходу, що дало б можливість розглядати його як систему, що складається із сукупності взаємозалежних і пов'язаних у межах підсистеми прийняття рішень, комплексно враховуючи їх вплив на систему в цілому. , аналізуючи та приймаючи кадрові рішення, враховуючи внутрішнє та зовнішнє середовище та загальний напрямок розвитку підприємства.

У практиці управління персоналом останніх років ми чітко бачимо переплетення різноманітних моделей: американської, японської, західноєвропейської. Це свідчить про процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу є засвоєння ідей системного підходу, розробка різних моделей організації як системи – не просто функціональної моделі, а моделі, що розвивається, на основі якої формується новий підхід до управління персоналом. - Управління персоналом – створено.

У сучасній теорії та практиці управління персоналом підприємства промислово розвинених країн домінують два діаметрально протилежних підходи — США та Японії.

Американський – передбачає початкове визначення професійно- кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада – працівник». Особливостями системи

управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Характерними умовами праці є:

- зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
- перехід на гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи - проектно-цільові групи.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід – вихід», при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі.

Японська модель передбачає початкове вивчення

сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»).

Японській моделі характерна орієнтація на:

- довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
- якість освіти й особистий потенціал робітника;
- оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
- участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

В Японії немає традиції класифікації працівників на три категорії (висококваліфіковані, низькокваліфіковані та некваліфіковані). При прийомі на роботу всі працівники не мають кваліфікації. Вони обов'язково покращать свою якість. Крім того, немає чіткої межі між техніками і робітниками.

У Європі та США обов'язки інженерів, техніків і робітників чітко визначені. І американська, і японська моделі мають переваги та недоліки. Тому у світовій практиці спостерігається тенденція до прийняття гібридної системи управління людськими ресурсами.

Отже, для створення ефективної системи управління в Бориспільській ДПА необхідно розробити власну концепцію управління персоналом підприємства, виходити з досвіду провідних компаній світу та, крім того, накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками.

ВИСНОВОК

В результаті дослідження напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві можна зробити такі висновки.

Управління персоналом є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності.

В контексті цього виходить, що управління персоналом одночасно є системою організації, процесом і структурою.

Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи. У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом організацій.

Важливою особливістю сучасного менеджменту стає комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

Управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників та технологій.

Виокремлено три групи методів управління персоналом

організації: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Всі розроблені технології розділено на кілька груп (традиційні, галузеві, професійні та інноваційні) залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження.

Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає досягнення цілей організації шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання (продуктивність праці) і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці).

ДПМА «Бориспіль» є однією з провідних компаній в області авіаперевезень.

Система управління персоналом на ДПМА «Бориспіль» організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління. Однак, вона має певні недоліки. Показник мотивації праці «Бориспіль», як величина, що характеризує мотивованість персоналу до праці для досягнення особистих цілей та цілей підприємства, свідчить, що коливання рівня мотивації праці залежно від посади, рівня та стилю управління керівника.

У контексті цього для досягнення якісного зростання потенціалу персоналу необхідно розробити рекомендації щодо залучення працівників управління фірмою на основі розширення участі працівників у розробці стратегічних та оперативних планів.. Також, однією з головних проблем, яка гальмує професійне навчання працівників на підприємстві є

низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.

Ефективна система управління персоналом має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами підприємства і ситуацією, яка складається на ринку праці. З метою підвищення ефективності управління персоналом на ДПМА «Бориспіль» запропоновано:

В загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом. В рамках цього розглядається розробка «Положення про відділ управління персоналом», а також формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки»

Для поліпшення інформаційного забезпечення ДПМА «Бориспіль» впровадити програмний продукт ISF -7 - систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом ДПМА «Бориспіль», що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, запропоновано такий механізм як запуск «Банку ідей» на підприємстві.

Для компанії ДПМА «Бориспіль» підходить «Стратегія вибіркового розвитку В». Основні характеристики цієї стратегії: пошук шляхів здобуття конкурентних переваг підприємства (висока якість послуг, підвищення рівня сервісного обслуговування); концентрація інвестицій розвиток мотивації та стимулювання персоналу компанії.

Ефективне функціонування мотиваційної системи

підприємства можливо тільки у разі створення всіх необхідних організаційно-економічних умов, що, в свою чергу, можливо здійснити при дослідженні характеру та ступеню впливу факторів мотивації.

Досить ефективним мотиватором для персоналу є можливість посадового й професійного росту. Якщо співробітник не просувається по службових щаблях, то його незадоволеність не підсилюється, водночас, якщо співробітник просувається нагору по ієрархії, то його задоволеність зростає, що призводить до посилення мотивації, підвищення результативності. Кар'єру припускає поступальна зміна навичок, здатностей і професійних можливостей, пов'язаних з діяльністю працівника.

Внутрішнє спонукання просування (інтровертна мотивація) формується під впливом динамічних рис людини. Це потреби, інтереси, установки. Зовнішнє спонукання посадового й професійного зростання (екстраверта мотивація) забезпечується стимулюванням цього процесу з боку персоналу компанії ліній- ним менеджером або службою управління персоналом.

Лише кожний шостий співробітник повністю вдоволений своєю кар'єрою. Це не є високим показником задоволеності персоналу. Лише частково задоволені своїм посадовим і професійним ростом 20% респондентів. Крім того, велике число тих, хто ухилився від оцінки своєї кар'єри, що говорить насамперед про недостатню увагу управління персоналу до проблем кар'єри персоналу.

З використанням таких способів як ротація, формування й розвиток резерву може створювати можливості кар'єрного росту для своїх співробітників, але вагомої роботи

в цьому напрямку немає. Працівники потребують постійної допомоги в їхньому просуванні по службі. Порядок просування повинен гарантувати підвищення в посаді винятково за ділові заслуги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алмедія С. «Нові виклики туристичних аеропортів - випадок з аеропортом Фару», [Електронний ресурс]. - Режим доступу: 119 http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S218284582011000100011&script=sci_arttext, 2011.
2. Білобаба П., Одоні А., Рейнольдс Т. (2012) Аеропортні системи: планування, проектування та управління. Сент-Луїс: Макгроу-Хілл
3. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою // Інноваційна економіка - 1'2015[56] - с.138-142
4. Байкарова О. О. Інформаційні технології – засіб оптимізації діяльності підприємств / О. О. Байкарова, Л. М. Тарасюк // Комп'ютерно-інтегровані технології : освіта, наука, виробництво. – 2013. – №11. – С. 177 – 182.
5. Бардаш С.В., Осадча Т.С. Методи контролю у сфері господарювання: теоретичний та праксеологічний аспекти.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова. – К.: ЦУЛ, 2011. – 468 с.
7. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах / Т.І. Барановська // Науковий вісник НАУ. – 2003. – № 7–8. – С. 50–52;
8. Бісвас П.Ч.Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах/ П.Ч. Бісвас // Маркетинг в Україні. – 2008.– № 3. – С. 36–39;
9. Волянська-Савчук Л. В. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку

корпоративної культури на підприємстві/ Л. В. Волянська-Савчук, В. Ю. Царук //Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2018

10. Волянська-Савчук Л. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах.: ХНУ, 2019 – 42 с.

11. Волянська-Савчук Л. В. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві/ Л. В. Волянська-Савчук, В. Ю. Царук //Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2018

12. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1

13. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 34.

14. Вашків О.П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства / О.П. Вашків// Вісник ТНЕУ. – Тернопіль, 2010. – Вип.2. – С. 88-95.

15. Вагін І. Підніми свою фірму з колін: тренінг конкурентної боротьби-СПб. Пітер-2002

16. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

17. Гуськова Н.Д. Підприємство. – 1994, с. 405

18. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та

пріоритетні напрями підвищення/ О. Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. -№ 7 (172). - С. 29–37.

19. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.

20. Гордієнко І.В. Інформаційні системи в менеджменті: Навч.-метод. Посібник для самот. вивч. дисципліни. / І.В.Гордієнко. – К.: КНЕУ, 2000. – 43с.

21. Галькевич Р.С. Основи менеджменту: Учебник./ Р.С.Галькевич, В.И.Набоков. – М.: Финпресс, 1998.– 467с.

22. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління / О.М. Гончарова. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.economy.nayka.com.ua/>

23. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління / О.М. Гончарова. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.economy.nayka.com.ua/>

24. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики// Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України. – 2003. – №2. – С. 284-293

25. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. - Х.: Инжек, 2004. – 276 с.

26. Гринкевич С.С., Проців І.Р. Домінанти розвитку трудового потенціалу в контексті становлення інформаційного суспільства в Україні.

27. Галушко В.П. Сучасні методи в системі управління персоналом / В.П. Галушко, І.А. Міщенко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2007. – № 1 (13). – С. 6–12;
28. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення/ О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. -№ 7 (172). - С. 29–37.
29. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу / Л.О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 192–196;
30. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
31. Дятлов В.А. Управління персоналом. Підручник для студентів економічних вузів – 1998
32. Дятлов В.А. Управління персоналом. Підручник для студентів економічних вузів – 1998
33. Друкер П. Ф. Енциклопедія менеджменту. – видавничий дім «Вільямс», 2004
34. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 1 (6). – С. 36–40
35. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібн. / В. І. Довбенко, В. М. Мельник. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. – 232 с

36. Драган О.І- Служба управління персоналом:Конспект лекцій для студ—спец Управління персоналом та економіка Економіка і підприємництводенної форми навчання –К-:НУХТ 2012.– 87с

37. Жидецький В.Ц. Основи охорони праці. Навч.посіб. – Вид. 4-те, доповнене. / В.Ц.Жидецький, В.С.Джигирей, О.В.Мельников. – Львів: Афіша, 2000. – 350с.

38. Жидецький В.Ц. Основи охорони праці. Навч.посіб. – Вид. 4-те, доповнене. / В.Ц.Жидецький, В.С.Джигирей, О.В.Мельников. – Львів: Афіша, 2000. – 350с.

39. Жилінська Л.О. Основні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства.

40. Звіт про управління за 2019 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2020/08/Zvit-pro-upravlinnya-DPMA-Boryspil-za-2019-rik.pdf>

41. Іванкіна Л.І. Управління персоналом – 2009

42. Кудрявцева Є.І. Іноваційні технології в управлінні персоналом. – 2013

43. Касич А. О., Бурба О. А. Іноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 16

44. Капаруліна І.М. Характерні риси сучасної економічної дійсності: загальносвітові тенденції та українські реалії.

45. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах / К. Б. Козак // Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. – 2014. – № 4. – С. 52-54.

46. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.
47. Клімушин П. С., Іванова І.Д., Орлов О.В. Технології автоматизації управління підприємством: навч. посіб./ П.С. Клімуш, І.Д.Іванова, О.В. Орлов. – Харків: Вид – во ХарPI НАДУ «Магістр», 2007. – 150 с.
48. . Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 2. – С. 24-28
49. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.
50. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. . – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147
51. Ковальська А.І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А.І. Ковальська. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
52. Кочкіна Н.Ю., Хоменко О.М. Корпоративна релігія у системі стратегічного управління підприємством
53. Кнопка К.І. (2008). Інфраструктура повітряного транспорту в країнах, що розвиваються: приватизація та дерегуляція. У: Вінстон К., Г. де Рус (ред.), Показники авіаційної інфраструктури: дослідження порівняльної політичної економії, Вашингтон: Інститут Брукінгса.

54. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. — 2008. — № 4. — С. 111—116.
55. Лук'янов В.І. , Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства / В.І. Лук'янов , В.П. Дядченко //— Харків,2015. – 185-186 с
56. Логінова А. В.Анісіфорова Л.О.Інформаційні системи кадрового менеджменту /А. В.Логінова АнісіфороваЛ.О.// Журнал Прикладна інформатика. — 2006. — № 1. — с. 77-86.
57. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 14
58. Макаріо Р., Пенета М., Рейс В. (2011) Критичні фактори розвитку міст аеропортів. Рада з досліджень транспорту, 18, р. 1-15
59. Матушевська О.А. Оцінка факторів зовнішнього середовища, що впливають на економічну стійкість промислового підприємства.
60. Міжнародна асоціація "Міжнародна рада аеропортів Європейського регіону", [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.acieurope.org>
61. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4 (155).- С . 203-206

62. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017. - № 4 (42). – С. 224-231
63. Михайлова Л.І. Управління персоналом / Л.І. Михайлова : навч.посібник /під ред..Б.А. Сладкевича –К., «Центр учбової літератури» 2007. С.159
64. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4 (155).- С . 203-206
65. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017. – № 4 (42). – С. 224-231
66. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.- С.123-129
67. Никифороенко В.Г Н Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
68. Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України від 26 березня 2008 року № 337 Про затвердження аеропортових зборів за обслуговування літаків та пасажирів на державному підприємстві "Міжнародний аеропорт" «Бориспіль», [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0349-08>
69. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія] /М.М. Новікова, Л.О. Мажник ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2012.

70. Офіційний сайт ДП МА «Бориспіль». Режим доступу: <https://kbp.aero>
71. . Офіційний сайт Міністерства інфраструктури. ». Режим доступу: <https://mtu.gov.ua>
72. Офіційний сайт Міжнародного аеропорту «Київ», [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://iev.aero/>
73. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2018. – № 14. – С. 41
74. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2018. – № 14. – С. 41
75. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162
76. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Пелих А.С. // Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 163-166. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
77. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272- 276.
78. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві / О.В. Полоус // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Полтава, 2013. - №1 (56). – С. 187-192.

79. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. № 3 (133). – С.45-56

80. Петюх В. М. Управління персоналом: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / В.М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с

81. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури / Ю.І. Палеха. – К.: Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2011. – 211 с

82. Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 9 місяців 2020 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://avia.gov.ua/wpcontent/uploads/2020/10/Pidsumki-roboti-9mis2020.doc>

83. Пасажиропотік аеропортів України // Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://bit.ly/2D9Wai6>

84. Розметова. О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Ефективна економіка. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

85. Рублівська А.О. Система управління персоналом на підприємстві.: ДУЖП. -

86. Рачинський А.П. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування / А. П. Рачинський. // Державне будівництво. – 2008

87. Разинькова О. П .. Управління персоналом підприємства в умовах нестабільного виробництва / О. П. Разинькова: монографія. Твер: ТДТУ, 2006. - 144 с.

88. Ситник Н.І. Управління персоналом [навчальний посібник для ВНЗ]/ Н.І. Ситник. – К. : Інкос, 2009. – 472 с.
89. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації.
90. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
91. Сидоренко К. В. Особливості формування виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів [Текст] / К. Сидоренко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): наук. журн. - К .: НАУ, 2013. - №3. - С. 143-146.
92. Топалов М. Авіаперевезення б'ють рекорди: чому це добре для 99 пасажирів // Економічна правда. 8 лютого 2018 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2018/02/8/633878/>
93. Ткачук В. О. Кадрове діловодство /В.О. Ткачук: навч.посібник /За заг. ред А.Хоровського –Житомир, 2014. – С.66.
94. Тяннікова К.П. Соціально-економічна сутність персоналу підприємства / К.П. Тяннікова, С.В. Березюк // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. — 2010. – Вип. 6. – С. 78–82
95. Хохлова Т. Хедхантинг: ексклюзивна технологія підбору персоналу – Управління персоналом, 2007
96. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. – 240 с.

97. Хайбулаєва К.О. Порівняння ефективності застосування інноваційних стратегій розвитку в різних країнах світу.

98. Фоменко Н.А. Деякі методологічні підходи до оцінки відповідності якості підготовки кадрів сфери гостинності в сучасних умовах господарювання

99. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 154

100. Чайковська І. І. Комплексна модель управління інтелектуальним капіталом підприємства.

101. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2015). — Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205— 208

102. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід / О.К.Чуднова // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип.6 (37).- К.: НДЕІ, 2014. – С.97 – 100

103. Щербаков В.Г. Управління персоналом / В.Г. Щербаков. – Х. : ХНЕУ, 2015. – 218 с.і

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	<u>ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ"</u>	Дата (рік, місяць, число)	<u>30.12.2020</u>	КОДИ
Територія	<u>КИЇВСЬКА</u>	за КБАТУУ	<u>3220883201</u>	
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Державне підприємство</u>	за КОПФГ	<u>140</u>	
Вид економічної діяльності	<u>Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту</u>	за КВЕД	<u>52.23</u>	
Середня кількість працівників	<u>4 282</u>			
Адреса, телефон	<u>БОРИСПІЛЬ-7, с. ГОРА, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08300</u>		<u>2817181</u>	
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				<input type="checkbox"/>
за міжнародними стандартами фінансової звітності				<input type="checkbox"/>

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2020** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

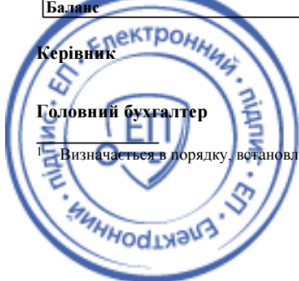
А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	67 585	64 723
первісна вартість	1001	94 707	99 277
накопичена амортизація	1002	27 122	34 554
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	14 255 790	13 629 285
первісна вартість	1011	14 309 907	14 823 531
знос	1012	54 117	1 194 246
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 931	1 544
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	14 325 306	13 695 552
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	207 938	240 129
Виробничі запаси	1101	-	-
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 283 102	312 008
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	50 487	13 637
з бюджетом	1135	187 908	255 345
у тому числі з податку на прибуток	1136	65 251	149 172
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	633 516
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	292 635	147 245
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	91 969	35 757
Усього за розділом II	1195	2 114 039	1 637 637
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	16 439 345	15 333 189

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	556 521	556 521
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	5 971 041	5 970 072
Додатковий капітал	1410	551 641	552 237
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 302 134	3 830 135
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	12 381 337	10 908 965
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1 209 844	887 558
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	2 094 562	2 626 103
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 353	210
Довгострокові забезпечення	1520	132 814	147 868
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	3 439 573	3 661 739
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	157 328	387 266
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	276 105	295 403
розрахунками з бюджетом	1620	5 344	9 142
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	119 677	70 674
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	59 981	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	618 435	762 485
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	16 439 345	15 333 189

Керівник

Головний бухгалтер



*ЕП Струк Олег
Васильович
ЕП Шиловцева
Ганна
Олександрівна*

Струк Олег Васильович

Шиловцева Ганна Олександрівна

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Б

Підприємство	ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">КОДИ</th> </tr> <tr> <td style="width: 33%;">2021</td> <td style="width: 33%;">01</td> <td style="width: 33%;">01</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">20572069</td> </tr> </table>	КОДИ			2021	01	01	20572069		
КОДИ												
2021	01	01										
20572069												
(найменування)		Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)										
за		Рік 2020										
		р.										
		Форма N2 Код за ДКУД 1801003										

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 070 843	4 476 477
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 492 125)	(2 209 220)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	2 267 257
збиток	2095	(421 282)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	76 878	79 097
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(164 936)	(185 374)
Витрати на збут	2150	(7 002)	(12 185)
Інші операційні витрати	2180	(803 605)	(82 852)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	2 065 943
збиток	2195	(1 319 947)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	38 978	153 870
Інші доходи	2240	-	36 486
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(314 057)	(238 333)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(204 768)	(121 945)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	1 896 021
збиток	2295	(1 799 794)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	317 581	(363 160)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	1 532 861
збиток	2355	(1 482 213)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	5 971 041
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(20 466)	(10 712)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(20 466)	5 960 329
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(20 466)	5 960 329
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(1 502 679)	7 493 190

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	238 272	352 777
Витрати на оплату праці	2505	911 480	1 114 654
Відрахування на соціальні заходи	2510	196 895	237 585
Амортизація	2515	1 154 975	370 260
Інші операційні витрати	2520	966 046	414 355
Разом	2550	3 467 668	2 489 631

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

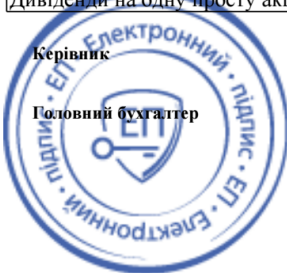
Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Струк Олег
Васильович
ЕП Шиловцева
Ганна
Олександрівна

Струк Олег Васильович

Шиловцева Ганна Олександрівна



Додаток В

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2021	01	01
20572069		

Підприємство ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ" за СДРПОУ

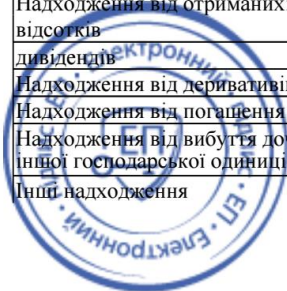
(найменування)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за Рік 2020 р.

Форма N3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 206 211	3 612 513
Повернення податків і зборів	3005	51 763	63 564
у тому числі податку на додану вартість	3006	51 763	63 564
Цільового фінансування	3010	781	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	907 027	955 217
Надходження від повернення авансів	3020	51	6 531
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	86 064
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	915	4 298
Надходження від операційної оренди	3040	65 434	112 865
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	247 503	138 323
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(404 987)	(664 302)
Праці	3105	(824 667)	(875 325)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(210 657)	(229 787)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(681 722)	(1 882 983)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(83 921)	(467 823)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	-	(15 825)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(597 801)	(1 399 335)
Витрачання на оплату авансів	3135	(78 381)	(133 416)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(11 778)	(2 073)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(333)	(6 383)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	-	-
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	-	-
Інші витрачання	3190	(271 910)	(117 855)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-4 750	1 067 251
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивидендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	640	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	71 759	-



Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(256 386)	(833 657)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(227 149)	(524 017)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-411 136	-1 357 674
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	898 694	629 366
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	9 894	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	339 455	184 789
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(309 440)	(252 814)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	259 693	191 763
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-156 193	-98 660
Залишок коштів на початок року	3405	292 635	410 388
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	10 803	(19 093)
Залишок коштів на кінець року	3415	147 245	292 635



Струк Олег Васильович

Шиловцева Ганна Олександрівна

Додаток Г

Підприємство **ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ"**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	01	01
20572060		
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		

(найменування)

Звіт про власний капітал
за **Рік 2020** р.

Форма №4 Код за ДКУД **1801005**

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	556 521	5 971 041	551 641	-	5 302 134	-	-	12 381 337
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	556 521	5 971 041	551 641	-	5 302 134	-	-	12 381 337
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(1 482 213)	-	-	(1 482 213)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	(20 466)	-	-	(20 466)
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	596	-	-	-	-	596
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(969)	-	-	30 680	-	-	29 711
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	(969)	596	-	(1 471 999)	-	-	(1 472 372)
Залишок на кінець року	4300	556 521	5 970 072	552 237	-	3 830 135	-	-	10 908 965

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Струх Олег
Васильович

ЕП Шиловцева
Ганна
Олександрівна

Струх Олег Васильович

Шиловцева Ганна Олександрівна



Додаток Д

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства фінансів України
29.11.2000 N 302 (у редакції наказу Міністерства фінансів України
від 28.10.2003 N 602)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за СПОДУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2020	12	31
	20572069	
	3220883201	
	17214	
	140	
	5223	

Підприємство **ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ"**
Територія **КИЇВСЬКА**
Орган державного управління **Міністерство інфраструктури України**
Організаційно-правова форма господарювання **Державне підприємство**
Вид економічної діяльності **Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту**
Одиниця виміру: **тис.грн.**

ПРИМІТКИ ДО РІЧНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ за 2020 рік

Форма №5

Код за ДКУД

1801008

Групи нематеріальних активів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності за рік	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року	
		первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація		первісної (переоціненої) вартості	накопиченої амортизації	первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація			первісної (переоціненої) вартості	накопиченої амортизації	первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація
Права користування природними ресурсами	010	258	208	-	-	-	-	-	50	-	-	-	258	258
Права користування майном	020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Права на комерційні позначення	030	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Права на об'єкти промислової власності	040	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Авторське право та суміжні з ним права	050	65437	26325	18918	-	-	89	89	6665	-	1102	774	85368	33675
Капітальні інвестиції (рах 154)	060	28298	-	-	-	-	-	-	-	-	-15372	-	12926	-
Інші нематеріальні активи	070	714	589	11	-	-	-	-	32	-	-	-	725	621
Разом	080	94707	27122	18929	-	-	89	89	6747	-	-14270	774	99277	34554
Гудвіл	090	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Із рядка 080 графа 14 вартість нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності

(081) -

вартість оформлених у заставу нематеріальних активів

(082) -

вартість створених підприємством нематеріальних активів

(083) -

Із рядка 080 графа 5 вартість нематеріальних активів, отриманих за рахунок цільових асигнувань

(084) -

Із рядка 080 графа 15 накопичена амортизація нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності

(085) -

II. Основні засоби

Групи основних засобів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року		у тому числі					
		первісна (переоцінена) вартість	знос		первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос			первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос
Земельні ділянки	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Інвестиційна нерухомість	105	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Капітальні витрати на поліпшення земель	110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Будинки, споруди та передавальні пристрої	120	9824430	-	661288	-	-	-	-	585236	-	-	-	10485718	585236	-	-	-	-	-	
Машини та обладнання	130	2027605	-	200001	-	-	155	146	361886	-	48	54	2227499	361794	-	-	-	-	-	
Транспортні засоби	140	686784	-	106045	-	-	999	62	141550	-	-	-	791830	141488	-	-	-	-	-	
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	150	127811	-	13850	-	-	28	21	24126	-	-	-	141633	24105	-	-	-	-	-	
Тварини	160	77	-	-	-	-	-	-	26	-	-	-	77	26	-	-	-	-	-	
Багаторічні насадження	170	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Інші основні засоби	180	91358	980	-	-	-	1251	582	18125	-	-	-	90107	18523	1387	1080	-	-	-	
Бібліотечні фонди	190	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Малюнки необоротні матеріальні активи	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Тимчасові (нетитульні) споруди	210	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Природні ресурси	220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Інвентарна тара	230	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Предмети прокату	240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Інші необоротні матеріальні активи	250	1551842	53137	17279	-	-	7342	7342	17279	-	-475112	-	1086667	63074	-	-	-	-	-	
Разом	260	14309907	54117	998463	-	-	9775	8153	1148228	-	-475064	54	14823531	1194246	1387	1080	-	-	-	

Із рядка 260 графа 14 вартість основних засобів, щодо яких існують передбачені чинним законодавством обмеження права власності

(261) -

вартість оформлених у заставу основних засобів

(262) -

залишкова вартість основних засобів, що тимчасово не використовуються (консервація, реконструкція тощо)

(263) -

первісна (переоцінена) вартість повністю амортизованих основних засобів

(264) -

основні засоби орендованих цілих майнових комплексів

(2641) -

Із рядка 260 графа 8 вартість основних засобів, призначених для продажу

(265) -

залишкова вартість основних засобів, утрачених унаслідок надзвичайних подій

(2651) -

Із рядка 260 графа 5 вартість основних засобів, придбаних за рахунок цільового фінансування

(266) -

Вартість основних засобів, що взяті в операційну оренду

(267) -

Із рядка 260 графа 15 знос основних засобів, щодо яких існують обмеження права власності

(268) -

Із рядка 105 графа 14 вартість інвестиційної нерухомості, оціненої за справедливою вартістю

(269) -

III. Капітальні інвестиції

Найменування показника	Код рядка	За рік	На кінець року
1	2	3	4
Капітальне будівництво	280	-	-
Придбання (виготовлення) основних засобів	290	-	-
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	300	-	-
Придбання (створення) нематеріальних активів	310	-	-
Придбання (вирощування) довгострокових біологічних активів	320	-	-
Інші	330	-	-
Разом	340	-	-

Із рядка 340 графа 3 капітальні інвестиції в інвестиційну нерухомість (341) -
 фінансові витрати, включені до капітальних інвестицій (342) -

IV. Фінансові інвестиції

Найменування показника	Код рядка	За рік	На кінець року	
			довгострокові	поточні
1	2	3	4	5
А. Фінансові інвестиції за методом участі в капіталі в:				
асоційовані підприємства	350	-	-	-
дочірні підприємства	360	-	-	-
спільну діяльність	370	-	-	-
Б. Інші фінансові інвестиції в:				
частки і паї у статутному капіталі інших підприємств	380	-	-	-
акції	390	-	-	-
облігації	400	-	-	-
інші	410	-	-	-
Разом (розд.А + розд.Б)	420	-	-	-

3 рядка 1035 гр. 4 Балансу (Звіт про фінансовий стан) Інші довгострокові фінансові інвестиції відображені:
 за собівартістю (421) -
 за справедливою вартістю (422) -
 за амортизованою собівартістю (423) -

3 рядка 1160 гр. 4 Балансу (Звіт про фінансовий стан) Поточні фінансові інвестиції відображені:
 за собівартістю (424) -
 за справедливою вартістю (425) -
 за амортизованою собівартістю (426) -

V. Доходи і витрати

Найменування показника	Код рядка	Доходи	Витрати
1	2	3	4
А. Інші операційні доходи і витрати			
Операційна оренда активів	440	71965	26186
Операційна курсова різниця	450	-	-
Реалізація інших оборотних активів	460	-	-
Штрафи, пені, неустойки	470	1000	258
Утримання об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення	480	-	-
Інші операційні доходи і витрати	490	3913	777161
у тому числі: відрахування до резерву сумнівних боргів	491	X	719875
непродуктивні витрати і втрати	492	X	26
Б. Доходи і витрати від участі в капіталі за інвестиціями в:			
асоційовані підприємства	500	-	-
дочірні підприємства	510	-	-
спільну діяльність	520	-	-
В. Інші фінансові доходи і витрати			
Дивіденди	530	-	x
Проценти	540	x	86828
Фінансова оренда активів	550	-	-
Інші фінансові доходи і витрати	560	38978	227229
Г. Інші доходи і витрати			
Реалізація фінансових інвестицій	570	-	-
Доходи від об'єднання підприємств	580	-	-
Результат оцінки корисності	590	-	-
Неопераційна курсова різниця	600	-	204753
Безоплатно одержані активи	610	-	x
Списання необоротних активів	620	x	-
Інші доходи і витрати	630	-	15

Товарообмінні (бартерні) операції з продукцією (товарами, роботами, послугами) (631) -
 Частка доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за товарообмінними (бартерними) контрактами з пов'язаними сторонами (632) - %
 Із рядків 540-560 гр. 4 фінансові витрати, включені до собівартості активів (633) -

VI. Грошові кошти

Найменування показника	Код рядка	На кінець року
1	2	3
Готівка	640	65
Поточний рахунок у банку	650	146887
Інші рахунки в банку (акредитиви, чекові книжки)	660	-
Грошові кошти в дорозі	670	293
Еквіваленти грошових коштів	680	-
Разом	690	147245

3 рядка 1090 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан) Грошові кошти, використання яких обмежено (691) - _____

VII. Забезпечення і резерви

Види забезпечень і резервів	Код рядка	Залишок на початок року	Збільшення за звіт. рік		Використано у звітному році	Сторновано невикористану суму у звітному році	Сума очікуваного відшкодування витрат іншою стороною, що врахована при оцінці забезпечення	Залишок на кінець року
			нараховано (створено)	додаткові відрахування				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Забезпечення на виплату відпусток працівникам	710	63397	105147	-	114700	-	-	53844
Забезпечення наступних витрат на додаткове пенсійне забезпечення	720	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення наступних витрат на виконання гарантійних зобов'язань	730	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення наступних витрат на реструктуризацію	740	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення наступних витрат на виконання зобов'язань щодо обтяжливих контрактів	750	-	-	-	-	-	-	-
Довгострокові забезпечення	760	132814	46864	-	31810	-	-	147868
Забезпечення матеріального заохочення	770	44970	-	-	44970	-	-	-
Резерв сумнівних боргів	775	276058	719875	-	164996	-	-	830937
Разом	780	517239	871886	-	356476	-	-	1032649

VIII. Запаси

Найменування показника	Код рядка	Балансова вартість на кінець року	Переоцінка за рік	
			збільшення чистої вартості реалізації *	уцінка
1	2	3	4	5
Сировина і матеріали	800	120601	-	-
Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби	810	-	-	-
Паливо	820	61066	-	-
Тара і тарні матеріали	830	-	-	-
Будівельні матеріали	840	3791	-	-
Запасні частини	850	51487	-	-
Матеріали сільськогосподарського призначення	860	-	-	-
Поточні біологічні активи	870	-	-	-
Малоцінні та швидкозношувані предмети	880	3159	-	-
Незавершене виробництво	890	-	-	-
Готова продукція	900	-	-	-
Товари	910	25	-	-
Разом	920	240129	-	-

Із рядка 920 графа 3 Балансова вартість запасів:

відображених за чистою вартістю реалізації	(921)	-
переданих у переробку	(922)	-
оформлених в заставу	(923)	-
переданих на комісію	(924)	-
Активи на відповідальному зберіганні (позабалансовий рахунок 02)	(925)	13097
3 рядка 1200 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан) запаси, призначені для продажу	(926)	25

* визначається за п. 28 Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 "Запаси".

IX. Дебіторська заборгованість

Найменування показника	Код рядка	Всього на кінець року	у т.ч. за строками непогашення		
			до 12 місяців	від 12 до 18 місяців	від 18 до 36 місяців
1	2	3	4	5	6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	940	312008	312008	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	950	633516	633516	-	-

Списано у звітному році безнадійної дебіторської заборгованості (951) _____
 Із рядків 940 і 950 графа 3 заборгованість з пов'язаними сторонами (952) _____

X. Нестачі і втрати від псування цінностей

Найменування показника	Код рядка	Сума
1	2	3
Виявлено (списано) за рік нестачі і втрат	960	26
Визнано заборгованістю винних осіб у звітному році	970	938
Сума нестачі і втрат, остаточне рішення щодо винуватців, за якими на кінець року не прийнято (позабалансовий рахунок 072)	980	163

XI. Будівельні контракти

Найменування показника	Код рядка	Сума
1	2	3
Дохід за будівельними контрактами за звітний рік	1110	-
Заборгованість на кінець звітного року:		
валова замовників	1120	-
валова замовникам	1130	-
з авансів отриманих	1140	-
Сума затриманих коштів на кінець року	1150	-
Вартість виконаних субпідрядниками робіт за незавершеними будівельними контрактами	1160	-

XII. Податок на прибуток

Найменування показника	Код рядка	Сума
1	2	3
Поточний податок на прибуток	1210	-
Відстрочені податкові активи: на початок звітного року	1220	-
на кінець звітного року	1225	-
Відстрочені податкові зобов'язання: на початок звітного року	1230	-
на кінець звітного року	1235	-317581
Включено до Звіту про фінансові результати - усього	1240	-317581
у тому числі:		
поточний податок на прибуток	1241	-
зменшення (збільшення) відстрочених податкових активів	1242	-
збільшення (зменшення) відстрочених податкових зобов'язань	1243	-317581
Відображено у складі власного капіталу - усього	1250	-
у тому числі:		
поточний податок на прибуток	1251	-
зменшення (збільшення) відстрочених податкових активів	1252	-
збільшення (зменшення) відстрочених податкових зобов'язань	1253	-

XIII. Використання амортизаційних відрахувань

Найменування показника	Код рядка	Сума
1	2	3
Нараховано за звітний рік	1300	1154975
Використано за рік - усього	1310	302925
в тому числі на:		
будівництво об'єктів	1311	11970
придбання (виготовлення) та поліпшення основних засобів	1312	289399
з них машини та обладнання	1313	134927
придбання (створення) нематеріальних активів	1314	1556
погашення отриманих на капітальні інвестиції позик	1315	-
	1316	-
	1317	-

XIV. Біологічні активи

Групи біологічних активів	Код рядка	Обліковуються за первісною вартістю								Обліковуються за справедливою вартістю						
		залишок на початок року		надійшло за рік	вибуло за рік		нараховано амортизації за рік	втрата від зменшення корисності	вигоди від відновлення корисності	залишок на кінець року		залишок на початок року	надійшло за рік	зміни вартості за рік	вибуло за рік	залишок на кінець року
		первісна вартість	накопичена амортизація		первісна вартість	накопичена амортизація				первісна вартість	накопичена амортизація					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Довгострокові біологічні активи – усього																
в тому числі:																
робоча худоба	1410	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
продуктивна худоба	1411	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
багаторічні насадження	1412	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1413	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1414	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
інші довгострокові біологічні активи	1415	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні біологічні активи – усього																
в тому числі:																
тварини на вирощуванні та відгодівлі	1420	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-
біологічні активи в стані біологічних перетворень (крім тварин на вирощуванні та відгодівлі)	1421	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-
	1422	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-
	1423	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-
інші поточні біологічні активи	1424	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-
Разом	1430	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Із рядка 1430 графа 5 і графа 14 вартість біологічних активів, придбаних за рахунок цільового фінансування (1431) - _____

Із рядка 1430 графа 6 і графа 16 залишкова вартість довгострокових біологічних активів, первісна вартість поточних біологічних активів і справедлива вартість біологічних активів, утрачених унаслідок надзвичайних подій (1432) - _____

Із рядка 1430 графа 11 і графа 17 балансова вартість біологічних активів, щодо яких існують передбачені законодавством обмеження права власності (1433) - _____

XV. Фінансові результати від первісного визнання та реалізації сільськогосподарської продукції та додаткових біологічних активів

Найменування показника	Код рядка	Вартість первісного визнання	Витрати, пов'язані з біологічними перетвореннями	Результат від первісного визнання		Уцінка	Виручка від реалізації	Собівартість реалізації	Фінансовий результат (прибуток +, збиток -) від реалізації	
				дохід	витрати				реалізації	первісного визнання та реалізації
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Продукція та додаткові біологічні активи рослинництва - усього	1500	-	-	-	(-)	-	-	-	-	-
у тому числі:										
зернові і зернобобові	1510	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
з них:										
пшениця	1511	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
соя	1512	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
соняшник	1513	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
ріпак	1514	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
цукрові буряки (фабричні)	1515	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
картопля	1516	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
плоди (зерняткові, кісточкові)	1517	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
інша продукція рослинництва	1518	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
додаткові біологічні активи рослинництва	1519	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
Продукція та додаткові біологічні активи тваринництва - усього	1520	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
у тому числі:										
приріст живої маси – усього	1530	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
з нього:										
великої рогатої худоби	1531	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
свиней	1532	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
молоко	1533	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
вовна	1534	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
яйця	1535	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
інша продукція тваринництва	1536	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
додаткові біологічні активи тваринництва	1537	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
продукція рибиництва	1538	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
	1539	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
Сільськогосподарська продукція та додаткові біологічні активи - разом	1540	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Струх Олег Васильович

ЕП Шиловцева Ганна Олександрівна

Струх Олег Васильович

Шиловцева Ганна Олександрівна

Додаток Є

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
29 "Фінансова звітність за сегментами"

Підприємство **ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ"**
Територія **КИЇВСЬКА**
Орган державного управління **Міністерство інфраструктури України**
Організаційно-правова форма господарювання **Державне підприємство**
Вид економічної діяльності **Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту**
Одиниця виміру: **тис.грн.**

Дата (рік, місяць, число) **2020**
за СДРПОУ
за КОАТУУ **3220883201**
за СПОДУ **17214**
за КОПФГ **140**
за КВЕД **52.23**
Контрольна сума

Код	2020
Код	20572069
Код	3220883201
Код	17214
Код	140
Код	52.23

ДОДАТОК ДО ПРИМІТКОК ДО РІЧНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ "Інформація за сегментами" за 2020 рік

I. Показники пріоритетних звітних сегментів
(господарський, географічний виробничий, географічний збутовий)

Форма № 6

Код за ДКУД

1801009

Найменування показника	Код рядка	Найменування звітних сегментів												Нерозподілені статті		Усього	
		Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
I. Доходи звітних сегментів:																	
Доходи від операційної діяльності звітних сегментів	010	2147721	4555574	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2147721	4555574
з них:																	
доходи від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зовнішнім покупцям	011	2070843	4476477	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2070843	4476477
іншим звітним сегментам	012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
інші операційні доходи	013	76878	79097	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	76878	79097
Фінансові доходи звітних сегментів	020	38978	153870	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	38978	153870
з них:																	
доходи від участі в капіталі, які безпосередньо стосуються звітнього сегмента	021	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
інші фінансові доходи	022	38978	153870	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	38978	153870
інші доходи	030	-	36486	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	36486

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Усього доходів звітних сегментів	040	2186699	4745930	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2186699	4745930
Нерозподілені доходи	050	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-
з них:																	
доходи від операційної діяльності	051	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-
фінансові доходи	052	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-
Вирахування доходів від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) іншим звітним сегментам	060	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього доходів підприємства (р. 040 + р. 050 - р. 060)	070	2186699	4745930	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2186699	4745930
2. Витрати звітних сегментів:																	
Витрати операційної діяльності	080	2492125	2209220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2492125	2209220
з них:																	
собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зовнішнім покупцям	081	2492125	2209220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2492125	2209220
іншим звітним сегментам	082	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Адміністративні витрати	090	164936	185374	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	164936	185374
Витрати на збут	100	7002	12185	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7002	12185
Інші операційні витрати	110	803605	82852	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	803605	82852
Фінансові витрати звітних сегментів	120	314057	238333	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	314057	238333
з них:																	
втрати від участі в капіталі, які безпосередньо можна віднести до звітнього сегмента	121	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
інші витрати	122	314057	238333	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	314057	238333
Інші витрати	130	204768	121945	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	204768	121945
Усього витрат звітних сегментів	140	3986493	2849909	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3986493	2849909
Нерозподілені витрати	150	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-317581	363160	-317581	363160
з них:																	
адміністративні, збутові та інші витрати операційної діяльності, не розподілені на звітні сегменти	151	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-
фінансові витрати	152	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-
податок на прибуток	154	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-317581	363160	-317581	363160

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Вирахування собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) іншим звітним сегментам	160	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього витрат підприємства (р. 140 + р. 150 - р. 160)	170	3986493	2849909	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-317581	363160	3668912	3213069
3. Фінансовий результат діяльності сегмента (р. 040 - р. 140)	180	-1799794	1896021	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-1799794	1896021
4. Фінансовий результат діяльності підприємства (р. 070 - р. 170)	190	-1799794	1896021	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	317581	-363160	-1482213	1532861
5. Активи звітних сегментів	200	15333189	16439345	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15333189	16439345
з них:	201	15333189	16439345	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15333189	16439345
	202	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	203	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	204	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	205	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілені активи	220	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-
з них:	221	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-
	222	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-
	223	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-
	224	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-
Усього активів підприємства	230	15333189	16439345	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15333189	16439345
6. Зобов'язання звітних сегментів	240	762485	618435	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	762485	618435
з них:	241	762485	618435	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	762485	618435
	242	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	243	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	244	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілені зобов'язання	260	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	3661739	3439573	3661739	3439573
з них:	261	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-
	262	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	3661739	3439573	3661739	3439573
	263	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-
	264	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-
Усього зобов'язань підприємства (р. 240 + р. 260)	270	762485	618435	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3661739	3439573	4424224	4058008
7. Капітальні інвестиції	280	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Амортизація необоротних активів	290	1154975	378484	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1154975	378484

II. Показники за допоміжними звітними господарськими сегментами
(господарській, географічний виробничий, географічний збутовий)

Найменування показника	Код рядка	Найменування звітних сегментів												Нерозподілені статті		Усього	
		Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Доходи від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зовнішнім покупцям	300	2070843	4476477	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2070843	4476477
Балансова вартість активів звітних сегментів	310	15333189	16439345	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15333189	16439345
Капітальні інвестиції	320	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	330	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	340	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

III. Показники за допоміжними звітними географічними виробничий сегментами
(виробничий, збутовий)

Найменування показника	Код рядка	Найменування звітних сегментів												Нерозподілені статті		Усього	
		Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Доходи від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зовнішнім покупцям	350	2070843	4476477	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2070843	4476477
Балансова вартість активів звітних сегментів	360	15333189	16439345	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15333189	16439345
Капітальні інвестиції	370	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	380	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	390	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



ЕТ Стржх Олга
Васильович
Стржх Олга Васильович
Ганна
Олександрівна
Пиловцева Ганна Олександрівна