

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут денної освіти

Форма навчання денна

(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«_____» _____ 2022 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління підприємством на засадах креативного менеджменту»

(за матеріалами ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»)

(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і адміністрування», освітнього ступеня «магістр»

(шифр та назва)

Виконавець роботи

Гулько Наталія Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

к.е.н., доц. Гусаковська Тетяна Олександрівна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

к.е.н., доц. Мілька Алла Іванівна

(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2022

ЗатверджуюЗав. кафедрою _____
(підпис)д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

«8» жовтня 2021р.

ПогодженоНауковий керівник _____
(підпис)к.е.н., доц. Гусаковська Т.О.

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

«8» жовтня 2021 р.

План

дипломної магістерської роботи студентки ступеня вищої освіти
**магістр, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і
 адміністрування»**

Гулько Н.С.

на тему «Управління підприємством на засадах креативного менеджменту»
 (за матеріалами ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади розвитку креативного менеджменту на підприємстві

1.1. Сутність креативного менеджменту та його значення в умовах постіндустріальної економіки

1.2. Основні напрями розвитку креативного менеджменту та особливості застосування його інструментів на сучасних підприємствах

1.3. Робота з креативністю як складова управління людським потенціалом підприємства

Розділ 2. Дослідження процесу управління та аналіз застосування інструментів креативного менеджменту у ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» як соціально-економічної системи та системи управління ним

2.2. Аналіз виробничо-фінансових показників діяльності ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

2.3. Дослідження та оцінка ефективності застосування інструментів креативного менеджменту у ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

Розділ 3. Напрями розвитку креативного менеджменту в управлінській діяльності ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

3.1. Розробка комплексу рекомендацій щодо розвитку системи креативного менеджменту ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

3.2. Удосконалення системи управління людськими ресурсами як складової системи креативного менеджменту

3.3. Мотивація творчої активності й праці персоналу ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

Висновки**Студентка** _____

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади розвитку креативного менеджменту на підприємстві	8
1.1. Сутність креативного менеджменту та його значення в умовах постіндустріальної економіки	8
1.2. Основні напрями розвитку креативного менеджменту та особливості застосування його інструментів на сучасних підприємствах	17
1.3. Робота з креативністю як складова управління людським потенціалом підприємства.....	27
Розділ 2. Дослідження процесу управління та аналіз застосування інструментів креативного менеджменту у ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»	41
2.1. Загальна характеристика ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» як соціально-економічної системи та системи управління ним	41
2.2. Аналіз виробничо-фінансових показників діяльності ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП».....	56
2.3. Дослідження та оцінка ефективності застосування інструментів креативного менеджменту у ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП».....	69
Розділ 3. Напрями розвитку креативного менеджменту в управлінській діяльності ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»	80
3.1. Розробка комплексу рекомендацій щодо розвитку системи креативного менеджменту ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП».....	80
3.2. Удосконалення системи управління людськими ресурсами як складової системи креативного менеджменту ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП».....	89
3.3. Мотивація творчої активності й праці персоналу ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП».....	101
Висновки.....	109
Список використаних джерел.....	118
Додатки	129

ВСТУП

Сучасний стан економіки України, що базується на переході від постіндустріальної економіки до економіки знань, пов'язаний з необхідністю впровадження високих технологій у виробничу діяльність суб'єктів господарювання, розробленням нових підходів щодо управління індивідуальним людським капіталом на засадах системного розвитку, ефективної оцінки, мотивації, перекваліфікації персоналу, створення інтегрованих структур між підприємствами, що спрямовані на розроблення і реалізацію інновацій.

За таких умов особливої уваги заслуговує розроблення нових і вдосконалення існуючих наукових підходів і механізмів управління розвитком персоналу підприємства, що базуватимуться на дослідженні індивідуально-психологічних, когнітивних особливостей працівників, формуванні креативності кадрів.

Креативність часто називають одною із важливих особистісних якостей, яку повинен мати кандидат на ту чи іншу вакансію. Особливо, це стосується характеристик особистості менеджера, у ході діяльності якого постійно повинні народжуватися нові, нестандартні рішення та погляди на проблему. Ось чому так гостро постає питання засад формування креативного лідера й необхідності розвитку його креативного потенціалу.

Тому необхідність дослідження проблем управління підприємством з використанням креативного менеджменту визначають актуальність цього напрямку дослідження та вибір теми дипломної магістерської роботи.

Проблема управління підприємством на засадах креативного менеджменту досить широко досліджена і розглянута в працях вітчизняних та зарубіжних учених: Соболев С.М., Багацький В.М., Чирак І.М., Гвишиани Д. М., Кузьмін О.Є., Калюжна О.В., Павлюк Р.О., Свидрук І.І., Кузьмін О.Є., Продіус О.І., Свидрук І.І., Башук Т. О. та інших. Однак на сьогодні залишається значна кількість аспектів даної проблеми, що потребує подальших досліджень з боку науковців і практиків. Зокрема це галузеві аспекти управління, мотивація креативності, внутрішні та зовнішні фактори впливу на креативну діяльність підприємства тощо.

Актуальність поставленої проблеми та недостатній рівень її висвітлення в існуючих наукових джерелах визначили мету магістерської дипломної роботи, що полягає у дослідженні теоретичних та методичних аспектів процесу управління підприємством на засадах креативного менеджменту та розробці практичних рекомендацій до підвищення ефективності даного процесу управління у ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП».

Для досягнення вказаної мети у магістерській дипломній роботі було поставлено та вирішено такі завдання:

визначено сутність креативного менеджменту та його значення в умовах постіндустріальної економіки;

охарактеризовано основні напрями розвитку креативного менеджменту та особливості застосування його інструментів на сучасних підприємствах;

досліджено особливості роботи з креативністю як складової управління людським потенціалом підприємства;

здійснено загальну характеристику ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» як соціально-економічної системи та системи управління ним;

проведено аналіз виробничо-фінансових показників діяльності ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»;

здійснено дослідження та оцінку ефективності застосування інструментів креативного менеджменту у ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»;

запропоновано впровадження креативних аспектів в управлінській діяльності ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»;

розроблено рекомендації до удосконалення системи управління людськими ресурсами як складової системи креативного менеджменту;

розроблено рекомендації щодо мотивації творчої активності й праці персоналу ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

Об'єктом дослідження магістерської дипломної роботи є процес управління підприємством на засадах креативного менеджменту.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління процесом управління ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» на засадах креативного менеджменту.

Теоретичною базою написання дипломної роботи є навчальні посібники, монографії вітчизняних та зарубіжних авторів, наукові статті, інтернет-джерела, внутрішня документація про здійснення діяльності ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП».

Інформаційною базою для аналізу виробничо-фінансових показників діяльності ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» послужив NOMIS – це аналітична бізнес-платформа, на якій представлені всі юр.особи України [14].

Під час виконання дипломної магістерської роботи було використано такі методи: структурно-логічний; морфологічний; метод систематизації; абстрагування та узагальнення; аналізу та синтезу, індукції та дедукції, групування, зіставлення, спостереження і порівняння, графічний метод.

Теоретична значущість роботи полягає в обґрунтуванні сутності та змісту управління підприємством на засадах креативного менеджменту. Новизна дипломної роботи полягає в тому, що в ній запропоновані сучасні креативні підходи для успішної адаптації персоналу на підприємстві, можливе вирішення проблем підприємства в найшвидші терміни.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо управління підприємством на засадах креативного менеджменту ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП», зокрема формування системи креативного менеджменту підприємства, а також креативні підходи для успішної адаптації та мотивації персоналу на підприємстві.

Результати дослідження оприлюднено на XLIV Міжнародній науковій студентській конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2020 рік, Полтава, 30–31 березня 2021 року. За результатами дослідження було опубліковано тези:

Гулько Н. С., Гусаковська Т. О. Управління підприємством на засадах креативного менеджменту. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення

якості освіти у XXI столітті : тези доповідей XLIV Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2020 рік (м. Полтава, 30–31 березня 2021 р.) : у 2 ч. Полтава : ПУЕТ, 2021. Ч. 1. – 387 с. (С. 340-342).

Дипломна магістерська робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Основний обсяг роботи – 129 сторінок. Робота включає 23 таблиці, 23 рисунків, 5 діаграм, 103 джерела інформації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність креативного менеджменту та його значення в умовах постіндустріальної економіки

З середини XVIII ст. в Англії, а пізніше і в інших країнах Західної Європи (Голландія, Бельгія, Північна Німеччина, Франція) почалася промислова революція — процес переходу від ручної праці до машинної, від мануфактури до фабрики, використання нових видів енергії [93].

Із розвитком технології знання перетворюються у безпосередню виробничу силу суспільства. Економіка перестає бути індустріальною, тобто пов'язаною із видобуванням і переробкою сировини — все більша кількість зайнятих переходить у сферу обслуговування. Розвиваються як виробничі (фінансові, банківські, страхові, торговельні, науково-консультаційні, програмні), так і невиробничі послуги (наука, освіта, охорона здоров'я, культура, туризм) [93].

Постіндустріальне суспільство — це суспільство, в економіці якого у результаті науково-технічної революції та істотного зростання доходів населення пріоритет перейшов від переважного виробництва товарів до виробництва послуг. Виробничими ресурсами стають інформація і знання, а наукові розробки — головною рушійною силою економіки. Кінцевим результатом такого розвитку є перехід до нової форми організації економіки - «нової економіки» [102].

Нова економіка (неоекономіка, англ. new economy) — сучасна економічна інфраструктура, що характеризується переважанням нематеріальних активів (знань, послуг) над матеріальними. Іншими словами, це економіка знань, нових інформаційних технологій, нових бізнес процесів, які забезпечують лідерство та конкурентоспроможність [75].

Нова економіка містить у собі наступні підвиди: 1) Економіка вражень (англ. The experience economy) — економічний концепт, за якого основним товаром стають емоції. 2) Трансформаційна економіка (англ. The transformation economy) — логічне продовження економіки вражень. Вид економічних відносин, що дозволяє споживачу бути в центрі певного досвіду, а не просто його свідком. 3) «Зв'язкова» економіка (англ. The connection economy) — різновид нової економіки, що ставить в центр цінність, створену за рахунок побудови взаємовідносин та ділових зв'язків, а не матеріальних активів. 4) Креативна економіка (англ. The creative economy) — особливий сектор економіки, який ґрунтується на використанні людьми своєї уяви у прийнятті економічних рішень та підвищенні цінності ідеї [75].

Також можемо зазначити, що Новій економіці, як новому порядку соціально-господарських відносин, притаманні такі особливості:

Пріоритет людського капіталу та інформаційних технологій. Дозволяє отримати прибуток за мінімальної залежності від традиційних сировинних ресурсів.

Явище “творчого руйнування”. Цей термін було введено австрійським економістом Й. Шумпетером на позначення процесу індустріальної мутації, в ході якого структура руйнується зсередини і водночас реконструюється, створюючи нові ланцюги.

Інноваційність. Основа нової економіки. Атрибутами бізнесів нової економіки стають гнучкість, нові ділові підходи та методи управління, нові розробки.

Масова індивідуалізація (англ. Mass customization). Масове виробництво якісно підлаштовується під запити кожного окремого споживача.

Зростання значення децентралізації. Різко знижується значення відстані між економічними агентами (наприклад, між заводом з видобутку, заводом з переробки, ринком збуту і центральним офісом), принаймні з точки зору управління. Ефективне застосування інформаційно-комунікаційних технологій стає життєвою необхідністю для конкурентоспроможності, як окремих підприємств, так і країни в цілому.

Орієнтованість на венчурний бізнес.

Можемо бачити, що «Нова економіка» все глибше вкорінюється в наше життя. Наприклад, третина економічного вкладу Китаю, незабаром буде контролюватися секторами «нової економіки», повідомляє Caixin та найбільшого розвитку зазнають такі галузі:

Енергетична сфера (енергозберігаючі технології, нові транспортні засоби)

Природоохоронна сфера (захист навколишнього середовища)

Сфера інформаційних послуг та комунікацій (ІТ)

Біотехнології

Фінанси та юридичні послуги

Культура, спорт, розваги

Сектор високотехнологічних послуг (дослідження, розробка, надання)

Також завдяки розвитку нової економіки перед нами постають новітні індустрії, такі як EdTech (education + technology), InsurTech (insurance + technology), FinTech (finance + technology) [75].

Отже, Ключові відмінності між новою економікою та традиційною це те, що фундаментальна відмінність нової економіки полягає у виді активів, які їй притаманні. Вона спирається на людський капітал, ідеї, знання та бренди, тоді як традиційна економіка більше орієнтована на природні ресурси, промисловість та виробництво, тож на відміну від звичної економіки, нова економіка характеризується гнучкістю, мобільністю та рухливістю. Окрім кількості отриманого прибутку, вона вимірюється знаннями, а її невід'ємним інструментом стала колаборація, співробітництво.

У ставленні до споживача теж спостерігаються певні зміни. Традиційна економіка вкорінює думку про те, що після транзакції (отримання грошей за товар) стосунки «продавець-покупець» закінчуються. За новою економікою, після продажу стосунки лише розпочинаються. Саме ця особливість дала поштовх до розвитку нових підходів у маркетингу та зв'язках з громадськістю [75].

Пропонуємо розглянути роль менеджменту в «новій економіці». Для початку потрібно зрозуміти суть трансформації, що відбувається з менеджментом у «новій

економіці», треба згадати, з чим працює менеджмент. У класичному менеджменті основні функції управління (за А. Файолем) полягають в адмініструванні, а також технічній, комерційній, фінансовій, захисній та бухгалтерській діяльності. Крім цього, А. Файоль виділяв п'ять основних елементів, у тому числі складаються безпосередньо функції адміністрації: передбачення, планування, організація, координування, контроль. Подальший розвиток менеджменту протягом майже ХХ ст. можна представити як надання тим чи іншим перерахованим функціям управління та адміністрування більшого чи меншого значення, ніж іншим. Відповідно, відбувалася їх глибша і всебічна технологія. Проте важлива функціональна сутність управління, сформульована «батьком менеджменту», не змінилася [42].

Ключ до успіху та набуття кар'єрного зростання в двадцять першому столітті стоїть за інтелектом, але не в звичайному розумінні для нас: IQ (intelligence quotient), а зовсім в новій інтерпретації, в новому значенні, такому, як: емоційний інтелект - EQ (emotional quotient).

Емоційний інтелект – це здатність, на ментальному рівні розуміти і відчувати свої емоції та емоції і поведінку оточуючих, завдяки цьому, людина з вдало розвиненим емоційним інтелектом буде більш виграною та адаптивною в комунікаційних і ділових розмовах. Наприкінці 20-го століття термін «емоційний інтелект» популяризували Джон Майер з університету Нью-Гемпшира і Пітер Салов з Єльського університету. Дослідники виділяють чотири напрямки емоційного інтелекту:

- як ми оцінюємо та виражаємо емоції;
- що про них знаємо;
- як ними керуємо;
- як на їх основі приймаємо рішення.

А ось наш вітчизняний психолог – тренер Петро Холявчук, також виділяє чотири напрямки, але зі сторони особистого бачення:

- саморозуміння (що відчувую?)
- саморегуляція (опанування емоцій)

емпатія (повне розуміння почуття іншої людини)

навички, які направлені на якість стосунків з іншими людьми.

Як правило за інтуїцію, розпізнання емоцій, розуміння людей на рівні їх інтонації, та загалом за невербальний інтелект і когнітивні здібності відповідає права півкуля нашого мозку, яку можливо і потрібно тренувати протягом усього життя. Емоційний інтелект так само, як і всі інші навички здобуті людиною можливо розвинути. Існує багато практик за для прокачки емоційного інтелекту. Існує безліч тестів на виявлення рівня вашого EQ. Загалом за статистикою з розвиненим емоційним інтелектом можливо народитися, але в більшості випадків, його потрібно розвивати.

Деніел Гоулман, інший піонер в дослідженні емоційного інтелекту, автор книги «Емоційний інтелект. Чому він може бути важливішим, ніж IQ» стверджує, що у нас два розуми: « Ми маємо два розуми. Один думає, а інший відчуває». Тому, крок перший: Розпізнавайте свої емоції.

Щоб розвинути частину мозку, яка відповідає за почуття, почніть записувати в щоденник свої емоції. Якщо ви ще не ведете щоденника, почніть це заради свого емоційного інтелекту.

Зробивши перший крок, важливо визначити — що ви відчуваєте, що є для вас тригером переживань. Не думайте чому. Поставте собі кілька корисних запитань:

Що ви відчуваєте в різних ситуаціях?

Ви сердитесь, коли вас критикують?

Ви засмучуєтесь, коли люди вас ігнорують?

Ви застигаєте, коли вся увага звернена на вас?

Крок другий. Інтерпретуйте свої емоції.

Як тільки у вас з'явилося краще уявлення про те, як ви реагуєте на різні ситуації, настає час розібратися у своїй реакції. Знайдіть відповіді на такі запитання:

Як ви відповідаєте людям, коли сердитесь?

Що ви насправді думаєте про них?

Що є першоджерелом ваших почуттів, що засмучує, що робить щасливим, сумним, злим? Не судіть себе. Ваша мета — зрозуміти свої емоції.

Крок третій. Керуйте своїми емоціями.

Це велика частина успіху в бізнесі. Лідер не йде за течією або енергією групи. Лідер задає атмосферу. Але перш ніж визначати настрій всієї групи, вам необхідно навчитися формувати внутрішній настрій. Дайте відповідь на низку запитань:

Ви можете вийти зі стану смутку?

Можете самі себе підбадьорити?

Можете заспокоїти себе, якщо занадто схвильовані?

Якщо ні — працюйте над цим. Перш ніж керувати емоціями, ви повинні навчитися їх розуміти.

Цей триступеневий метод, щоб краще ідентифікувати свої емоції.

Випробувавши ці кроки на собі, ви навчитеся розпізнавати свої емоції та ідентифікувати емоції інших людей. Це якраз і є те, що становить емоційний інтелект.

Це поширене кліше, але ми всі дійсно схожі одне на одного. Особливо якщо ви поглянете за стіну емоцій, яку багато хто з нас зводить. Усі ми відчуваємо печаль, щастя, злість, вину, страх, розчарування, але ми повинні вміти розпізнавати ці емоції.

Часто ми крокуємо життям, не розуміючи, що відчуваємо. Поки справи йдуть таким чином, ви не станете лідером. І що важливіше — не досягнете самоусвідомлення. Як наслідок — не зможете скористатися всіма можливостями, які нам дає життя.

Хороший лідер знає, що відчуває інша людина, навіть краще, ніж вона сама. Але все починається з розуміння своїх емоцій [26].

Креативність – Вона допомагає відкрити творчий потенціал індивіда та мислити нестандартно. Креативно мислити та мати нестандартне бачення проблеми, у сучасному світі, займає одну із головних - провідних цінностей в управлінській діяльності.

Менеджмент у широкому розумінні – це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних менеджерів для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту і мотивів поведінки інших людей [88]. У вузькому розумінні менеджмент - це процес планування, організації, мотивації й контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації [88].

«Сервісний менеджмент», «інноваційний менеджмент», «креативний менеджмент», «постіндустріальний менеджмент» – це нові контури сучасного менеджменту, які об’єктивно формує постіндустріальна економіка.

Креативний менеджмент вивчає психологічні, управлінські, соціологічні, економічні, історичні, культурологічні чинники, що впливають на процеси творчості. Він тісно пов’язаний з розвитком таких напрямів менеджменту, як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, з „самоменеджментом”, організаційною культурою підприємства, маркетингом та ін. Теорія креативістики почала зароджуватись приблизно з середини XX століття і лише нещодавно знайшла свій розвиток у ґрунтовному прикладному застосуванні [50].

У науковій літературі мають місце різні підходи до визначення сутності та змісту креативного менеджменту (табл. 1.1) [61].

Таблиця 1.1

Поняття «Креативний менеджмент» [61]

Підходи до трактування поняття	Означення поняття
1	2
Системний	Креативний менеджмент – це підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб’єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації

Продовження табл 1.1

1	2
Функціональний	Креативний менеджмент – це конкретна функція менеджменту, яка націлена на забезпечення здатності суб'єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації, а також на безпосереднє акумулювання нових ідей
Ситуаційний	Креативний менеджмент – це сукупність сприятливих умов та обставин, які створюють керівники підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків тощо.
Поведінковий	Креативний менеджмент – це сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, націлених на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків, також сприяння перманентному творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників.
Адміністративний	Креативний менеджмент – це сукупність дозвільнорозпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їхніх наслідків, а також їхнього виконання.

Окремі автори вважають, що креативний менеджмент набуває найбільшого прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного підходу. Тобто, акцентують увагу на тому, що креативний менеджмент є одним із напрямів інноваційного менеджменту та пов'язаний він здебільшого з новими видами продукції [61].

Вперше, розділив сфери інноваційного та креативного менеджменту А.І. Прігожин [81], обумовлюючи його наступними тезами.

1. Проблема креативного менеджменту, з організаційної точки зору, полягає у створенні тимчасових творчих колективів для формування банку нових ідей, а інноваційний менеджмент стосується реалізації найбільш слушних пропозицій та їх комерціалізації.

2. Креативний менеджмент спирається на креативістику – галузь знань про продуктивне колективне вирішення творчих завдань, а інноваційний – на інноватику – галузь, що вивчає формування нововведень та їх поширення, а також способи розробки інноваційних рішень.

3. Інноваційний менеджмент оперує з інтелектуальним продуктом як цілим і неподільним, а креативний – розглядає його, поелементно, як складне утворення.

4. Інноваційний менеджмент та креативний менеджмент розглядають один і той самий об'єкт, однак інноваційний – із зовнішнього боку, як статичний, завершальний, а креативний – з внутрішнього, як процес створення у динаміці [86].

Також в системі креативного менеджменту суб'єктами керованої підсистеми управління є лише працівники, які пропонують і аналізують нові ідеї, а в системі інноваційного менеджменту до цієї групи суб'єктів належать усі працівники, які залучені до розроблення і реалізації ідей [60].

Можемо зробити висновки, що креативний менеджмент на підприємстві є ключем, що відкриває та активує творчі здібності працівників, допомагає генерувати, шукати, розвивати креативні ідеї за для інноваційного розвитку, які в майбутньому забезпечать підприємство високими показниками економічних, соціальних, екологічних результатів.

1.2. Основні напрями розвитку креативного менеджменту та особливості застосування його інструментів на сучасних підприємствах

Щоб краще зрозуміти сутність креативного менеджменту, пропонуємо розглянути його основні відмінності від традиційного менеджменту (табл. 1.2) [5].

Таблиця 1.2

Зіставлення двох видів менеджменту [5].

Теоретичні Концепції	Менеджмент	
	Традиційний	Креативний
1	2	3
Вчить	Управляти науково, за Правилами	Нестандартному, творчому Підходу
Приймає стратегію	Як траєкторію руху до поставленої мети	Як комплекс рішень по позиціонуванню організації в середовищі (стратегічний потенціал, ключові компетенції)
Вважає основою побудови організації	Фрагментацію дій	Виділення бізнеспроцесів (цінність, потік створення цінності)
Задає спрямованість інформаційних потоків	Зверху вниз	У будь-якому напрямку
Визначає основного користувача інформації – це	Індивід, який займає певну посаду і інші допущені особи	Будь член організації і будь-яка група
Організовує Роботу	Індивідуально і в Групах	В командах
Здійснює Керівництво	Владу і мотивацію	Довіру і співробітництво (лідерство і культура)

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Організовує навчання персоналу	Індивідуальне і Дискретне	Групове і постійне (управління знаннями)
Сповідує концепцію продукту	Головне якість, яке диференціює товар і дозволяє підвищувати ціну	Головне зниження ціни, якість повинна бути за визначенням

Креативний менеджмент нині вже виявив себе як реальна галузь знань. Більше того, він стає загальновизнаним напрямом науки, як в теоретичному, так і в практичному плані. Слід зазначити, що деякі західні вчені розглядають креативний менеджмент у тісному взаємозв'язку з інноваційним менеджментом, оскільки предметом його вивчення є джерела інновацій, методи генерування інноваційних ідей, загальні умови для здійснення інновацій. Такий підхід обґрунтовується тим, що ці два напрями мають один об'єкт для вивчення, тільки підходять до нього по-різному. Інноваційний менеджмент вивчає зовнішнє середовище цього об'єкта, загальні умови для його розвитку, перешкоди, які можуть виникнути у разі впровадження інновацій, а креативний менеджмент досліджує безпосередньо внутрішню компоненту, сам процес створення такого об'єкта [1].

Креативний менеджмент тісно пов'язаний із розвитком таких напрямів менеджменту як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноватика, самоменеджмент, організаційна культура підприємства, маркетинг інновацій [1].

Сьогодні необхідність використання креативного менеджменту розглядається як один із найважливіших чинників забезпечення конкурентної переваги окремих підприємств, фірм та економіки країни загалом. Щоб функціонувати й успішно розвиватися, зайняти лідируючі позиції та утримати їх, необхідно постійно творити, створювати нові продукти та послуги, займати нові ринкові ніші, формувати вхідні дані (креативність) для інновацій. Лише завдяки такому ставленню до найважливішого нематеріального активу бізнесу —

креативності — на Заході відбувся прорив до ринку нових технологій. Саме такий підхід зображено на рисунку 1.1 [2].

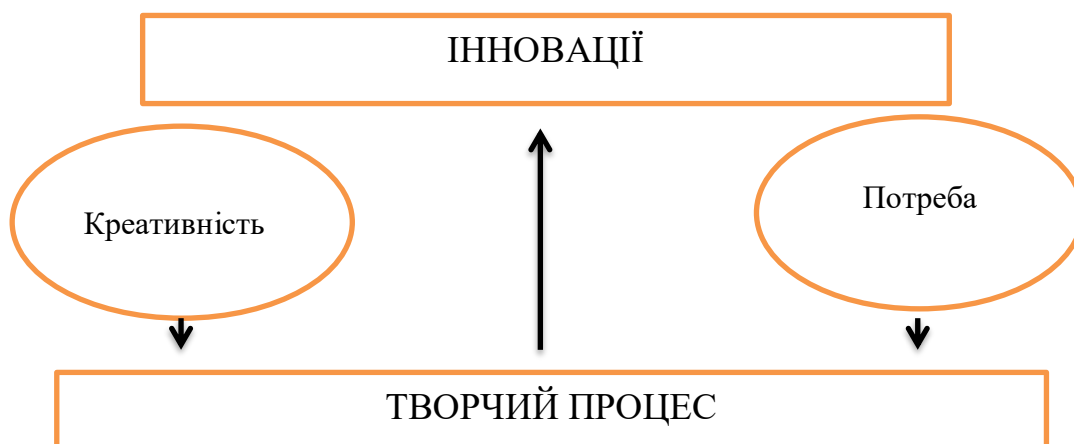


Рис. 1.1. Наукові дослідження в майбутньому [2].

У свою чергу, креативний менеджмент необхідний під час розробки безперервних інновацій у продуктах і послугах, реінжинірингу та модернізації, поліпшенні просування товарів на ринки, визначенні викликів і точок зростання підприємств [48].

Отже, вся система менеджменту вступає в нову фазу розвитку і відбувається переосмислення основ творчості. Застосування нестандартних творчих ідей і рішень у бізнесі й управлінні є наслідком підвищення напруженості конкурентної боротьби. Вона базується на нових технологіях, сучасних маркетингових ідеях, вдосконаленні реклами, активнішому використанні нетрадиційних інструментів - москітного маркетингу, маркетингу подій і вражень. Якісний креатив є однією з умов успішного просування компанії на ринку. Він здатний виділити фірму серед конкурентів, повідомити споживачу про унікальність товарної пропозиції і методично напрацьовувати капіталізацію бренду [48].

Слід враховувати, що креативні рішення завжди характеризуються високою мірою ризику, навіть непередбачуваністю. Звідси необхідність взаємозв'язку мистецтва і наукового підходу в управлінні. Варто зазначити, що структурну гнучкість та інноваційний потенціал забезпечує саме креативність. Якісний креатив є однією з умов успішного просування компанії на ринку. Він здатний виділити

фірму серед конкурентів, повідомити споживачу про унікальність товарної пропозиції і методично напрацьовувати капіталізацію бренду [48]. Системний підхід до креативності наведено на рисунку 1.2 [48].

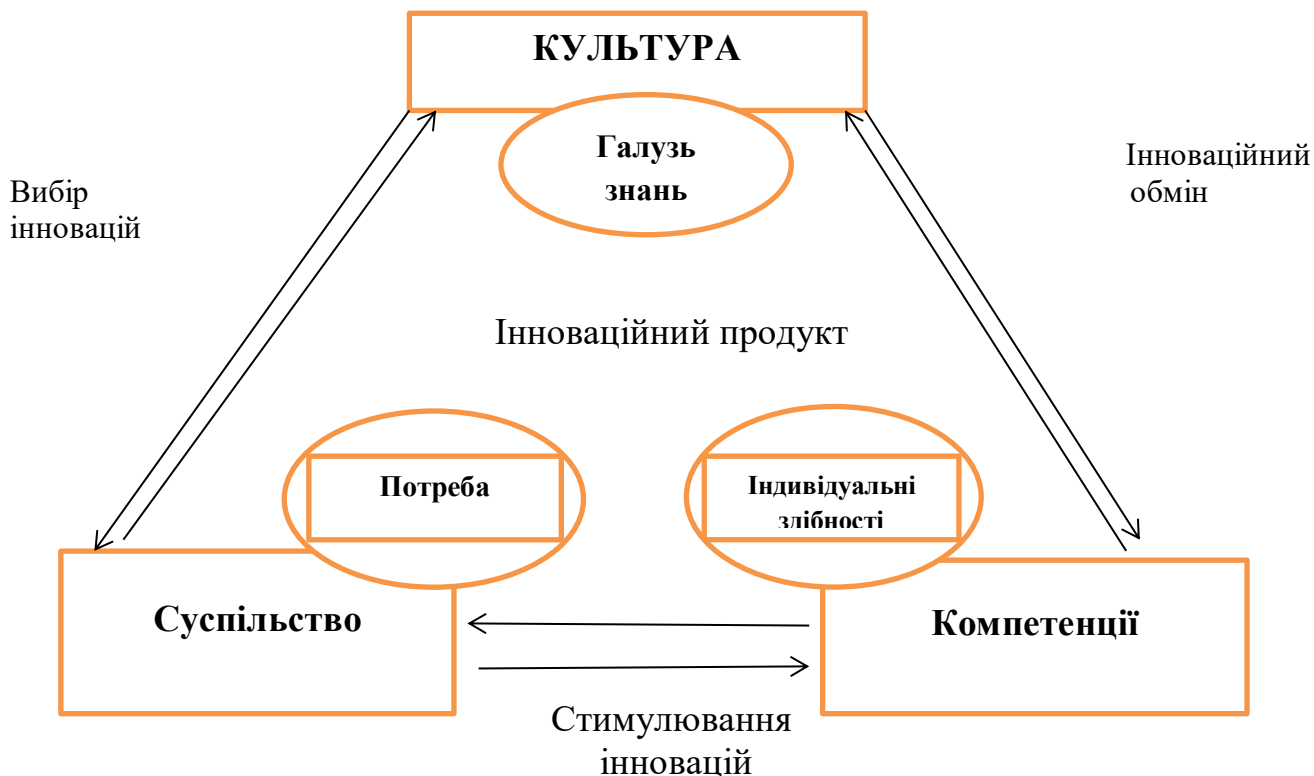


Рис. 1.2. Системний підхід до креативності

Процеси глобалізації поступово зумовлюють конкуренцію в бізнесі за креативністю торгових марок. Це пов'язано з тим, що будь-який правильно створений образ працює як сам по собі, так і концептуально. Інтелектуальна організація повинна фокусуватися на майбутньому, яке вона хоче створити (проактивний підхід). Її ключова мета - добиватися успіху в світі швидкості та невизначеності, сприймаючи їх не як перешкоди, а як нові можливості, перетворюючи їх на свої конкурентні переваги. Кредо інтелектуальної організації: «Думай глобально, дій локально» і «Думай із майбутнього в сьогоднішній день».

Для ефективного управління креативом треба знати управлінські підходи і при цьому розуміти специфіку креативної діяльності. Такі складові дозволять створити ефективну креативну службу, де поява інноваційних ідей буде

результатом створення атмосфери творчості, грамотно побудованого управління творчим процесом, пошуку методів і прийомів, необхідних для вирішення творчих завдань. Водночас, необхідно пам'ятати, що творчий характер праці персоналу підприємства завжди є додатковим ризиком для власника, оскільки передбачає додаткову свободу, зниження контролю, підвищення довіри. Отже, креативна сфера діяльності підприємств та організацій є однією з найскладніших для прогнозування і досягнення результату, визначення можливих перспектив упровадження інноваційних розробок [2].

Керівнику підприємства заделегіть потрібно розуміти, які основні правила йому слід запам'ятати для подальшої продуктивної роботи з креативним персоналом. На сам перед: оцінювання творчого потенціалу особистості – фахівця, який залучається до вирішення творчих завдань; підбір групи фахівців у якості самостійного "відділу креативності"; утворення тимчасових творчих проектних колективів; оцінка найдієвіших мотиваційних установок, які заохочують до застосування фахівцем своїх творчих здібностей; визначення евристичних методів і прийомів, які необхідно освоїти для якіснішого та оперативнішого вирішення творчих проектних завдань; створення можливості використання аналогій для орієнтування спонтанної активності мозку і нервової системи на вирішення запропонованого проектного завдання; формування груп експертів, які оцінюють розроблені інноваційні пропозиції [2].

Отже, творча особистість – це не тільки художник, письменник або музикант, а людина, яка свідомо може творчо підійти до вирішення поставленого завдання. В умовах зовнішнього середовища, які швидко змінюються, саме такий підхід може стати умовою успіху організації [2].

У креативному менеджменті, як і в будь-якій іншій науці, виділяють теоретичний і прикладний аспекти. Теорія креативного менеджменту є складовою частиною теорії творчості. Остання залежно від галузі використання має багато різновидів: теорія науково-технічної творчості, теорія художньої творчості та інші, їм відповідають напрями креативного менеджменту. Водночас уся система менеджменту виводить креативний менеджмент на якісно новий рівень науковості,

логічності та формалізованості. Управління розробкою креативних рішень в організації. Сучасні організації, які функціонують у складному соціально-економічному середовищі, повинні постійно створювати і впроваджувати різного роду інновації, що забезпечують їх ефективну діяльність в сучасній економіці. В свою чергу інноваціям часто передують генерація нових ідей і пошук нових рішень [3].

Зазначена проблематика є надзвичайно актуальною для України, адже сьогодні багато фахівців вважають, що економіка усіх країн у своєму розвитку проходить шість стадій (епох), які визначаються головними галузями, ресурсами і товарами, що характеризують економічне зростання. Такими стадіями є:

- доіндустріальна (головну роль відігравало сільське господарство);
- індустріальна (головна роль належала промисловості);
- постіндустріальна (на перше місце виходить сфера послуг);
- інформаційна економіка (економічний розвиток забезпечується насамперед інформаційними системами та технологіями);
- економіка знань (головну роль в економіці починають відігравати нематеріальні активи та інтелектуальна власність);
- креативне чи інноваційне суспільство (головну роль у розвитку суспільства відіграють нові ідеї та інновації) [4].

Цікавим є дослідження, представлене Фредеріком Хареном на Форумі «One Ukraine» (2015), щодо креативності людей в різних країнах світу. Опитування жителів цих країн за власною самооцінкою рівня креативності дало такі результати: Швеція – 60-70%; Іспанія, Греція – 80%; США – 95%; Північна Корея – 100%; Китай і Росія – 90%; Сінгапур – 20%; Японія – 20%; Південна Корея – 10-15%. З цього дослідження видно, що справді креативні країни не хизуються цим і не зупиняються на досягнутому. В даний час креативність та впроваджені креативні рішення у розвинених країнах стають постійною практикою і основним джерелом конкурентної переваги. Розробка та прийняття креативних рішень в організації є частиною креативного менеджменту організації [4].

Термін «креативний менеджмент» в науковій літературі зараз має багато трактувань. Одним з найбільш вдалих, на нашу думку, є наступне визначення: креативний менеджмент – це сукупність сприятливих умов, що створюються керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків [77].

Відповідно, найважливішими цілями креативного менеджменту в організації є:

Генерування та акумулювання креативних ідей.

Доведення креативних ідей до рівня готового продукту або технології.

Стимулювання працівників підприємства до особистого і колективного творчого розвитку на користь організації.

Процес прийняття рішень, в тому числі креативних, базується на двох підходах – раціональному та інтуїтивному. З точки зору створення креативних ідей та прийняття креативних рішень доцільнішим є інтуїтивний підхід, який можна поділити його на два підвиди [87]:

1) раптове осяяння (інсайт) — погляд на об'єкт під абсолютно іншим кутом зору.

2) псевдоінтуїтивне — насправді воно «визріло» завдяки попередньому досвіду. Приміром, якщо ідея наснитися, це означає цілодобову напружену інтелектуальну роботу мозку.

Важливим напрямком управління розробкою креативних рішень в організації є навчання та мотивування працівників.

Щодо навчання креативності, то сьогодні вже розроблено багато нових концепцій та методів і навіть з'явився термін «креативна освіта», яка передбачає, зокрема, розвиток здатності до імпровізації та перемогу над страхом до змін.

Розвиток креативності безпосередньо пов'язаний із життєвим досвідом, рівнем знань, способом життя особистості, з її міжособистісними взаєминами. Розширення кругозору – розуміння необхідності більше читати, подорожувати, спілкуватися з цікавими людьми – це великий крок у бік розвитку креативності

мислення. Адже креативне рішення – це, по суті, результат сплетення різних знань. На цьому побудований латеральний підхід в менеджменті та маркетингу.

Проблеми мотивації і стимулювання ефективної креативної діяльності працівників організації вимагають творчого підходу від керівника, що полягає у розумному поєднанні матеріальних і моральних стимулів. При високому рівні менеджменту на підприємстві формується так звана «спіраль знань» — концепція підвищення і розширення знань, які застосовуються у різних сферах діяльності [87]. Сьогодні в організації одним з найважливіших завдань керівництва виступає забезпечення розвитку інноваційної культури, розуміння та пропагування важливості творчого ставлення до роботи, що дає змогу, з одного боку, отримати працівникові задоволення від роботи і задовольнити потреби у самовираженні, а з іншого – підвищити ефективність роботи організації загалом.

Шукати нові нестандартні рішення і завойовувати лідерські позиції або поступитися конкурентам - ось очевидна альтернатива для підприємств, що працюють в епоху економіки знань. Відмінності між традиційною логікою і логікою ціннісних інновацій визначають п'ять аспектів стратегії: Галузеві стереотипи. Багато компаній сприймають умови, що склалися в галузі, як даність. Компанії-новатори незалежно від стану справ у інших представників галузі шукають несподівані, феєричні ідеї, прагнучи досягти квантового стрибка цінності. Стратегічна домінанта. Під час побудови стратегій багато компаній орієнтуються на конкурентів, традиційна логіка приводить компанії до боротьби за збільшення частки ринку. Логіка цінових інновацій зумовлює панівне становище на ринку за допомогою гігантського цінового стрибка. Оскільки компанії-новатори не фокусують увагу на суперництві, вони здатні виокремити серед факторів конкуренції ті, які мають виняткову цінність в очах споживача. Споживачі. Багато компаній бачать своє зростання у збереженні та розширенні клієнтської бази. Натомість щоб вишукувати відмінності в середовищі споживачів, новатори концентруються на значущих перевагах, спільних для більшості. Згідно з логікою споживчого вибору інновацій більшість людей згодна поступитися економічними вигодами на користь максималізації їх корисності за отримання значно більшої

споживчої вартості. Активи та компетенції. Багато компаній розглядають можливі стратегії через призму активів і компетенцій. Вони ставлять запитання: «Що ми можемо зробити?» Цінові новатори запитують: «А що, якщо почати з нуля?» Вони оцінюють можливості бізнесу без упередженості. Пропозиція товарів і послуг. Як правило, конкуренція між учасниками ринку обмежена звичними рамками традиційної для галузі пропозиції товарів і послуг. Компанії-новатори часто виходять за ці рамки. Вони прагнуть запропонувати споживачеві комплексне вирішення проблем, намагаючись усунути незручності, з якими йому раніше доводилося миритися. Переосмисливши стратегічну логіку компанії і направивши її в русло цінових інновацій, слід відповісти на чотири запитання. Від яких традиційних для галузі компонентів є можливість відмовитися? Які параметри можна знизити щодо прийнятих у галузі стандартів? Які характеристики необхідно підняти вище прийнятих у галузі? Які можливості, не запропоновані раніше, потрібно створити? Інтелектуалізація діяльності підприємства в електронну еру - це процес формування знання як форми «нематеріального капіталу» і використання інформаційної технології та систем (IT&S) для того, щоб зробити можливими одержання та використання знань [97].

Інтелектуальне підприємство - це ефективна форма вкладення капіталу, яка має специфічні якості в деяких вирішальних сферах діяльності. До них відносять: інтелектуальний (традиційний та евристичний) менеджмент; інноваційні механізми; ділові механізми (капітал, партнерство і конкуренція); механізми адаптації підприємства на ринку; систему якості; інвестиційну привабливість підприємства. Інтелектуальне підприємство (ІП) будується на принципах навчання, адаптації, скорочення циклу «дослідження – виробництво»; «спіралі прогресу». «Спіраль прогресу» утворюється послідовністю циклів «дослідження – виробництво», кожен з яких збільшує ефективність виробництва і якості продукції. «Спіраль прогресу» заснована на самоорганізації, навчанні й адаптації. Найефективніше використовує капітал інтелектуальне підприємство, що забезпечує самоорганізацію, навчання й адаптацію в умовах швидких змін.

Формула ІП має вигляд: $ІП = \text{далекоглядність} + \text{самоорганізація} + \text{адаптація}$
(3)

Це визначення відображає властиву підприємству здатність до самоорганізації та органічно властиві інтелекту далекоглядність і адаптивність. Важливо, що в такій організації конкретний співробітник зможе максимально проявити свій творчий потенціал. Виділяють такі критерії інтелектуальності підприємства: 1) критерієм ІП і кожного працівника (Q) є співвідношення, яке можна виразити так: $Q = VC/R$, де VC (value created) — створена вартість; R (resources) — витрачені ресурси; 2) кількість «спіралей прогресу», що контролюються (лідуючі позиції в технології, виробництві та на світовому ринку), за допомогою яких вирішуються завдання управління капіталом в умовах змін; 3) рентабельність талантів. На додачу до таких ключових показників, як ROI (return on investment - рентабельність інвестицій) і ROA (return on assets — рентабельність активів), передбачається, що сучасні організації використовуватимуть коефіцієнт, який можна назвати ROT (return on talents - рентабельність талантів). ROT відображає віддачу від інвестицій у людей. Цей коефіцієнт показує, чи наймають менеджери потрібних людей і наскільки ефективно менеджери використовують їх для досягнення ділового успіху. ROT може бути кількісним або якісним показником залежно від бажання керівника. Щоб домогтися віддачі від вкладень, менеджери повинні постійно вимірювати коефіцієнт ROT, сприяти його поступовому зростанню, переміщати талановитих людей по різних позиціях в організації [97].

Отже, можемо дійти висновку, що управління креативністю персоналу — це абсолютна витримка, концентрація, довіра, творчий підхід, мотивація, перелік теоретичних навичок, які здатні привести підприємство до запланованих висот.

1.3. Робота з креативністю як складова управління людським потенціалом підприємства

Управління персоналом - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих) [93].

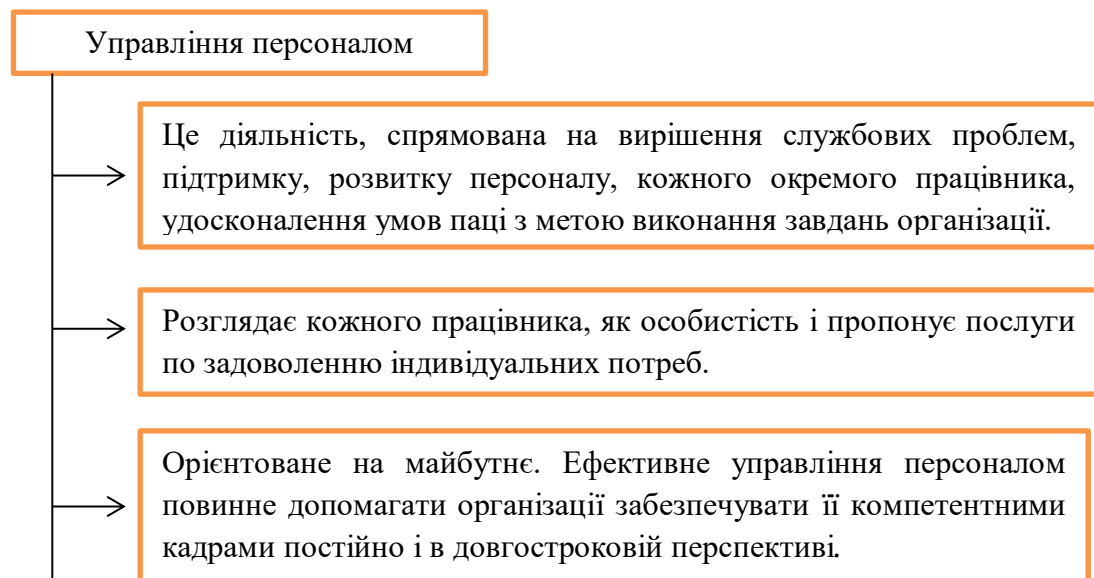


Рис. 1.3. Розгорнуте пояснення, що собою являє управління персоналом [93].

З цього випливає, що поняття "управління персоналом" має два основних аспекти:

- 1) функціональний;
- 2) організаційний.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання таких найважливіших елементів: визначення загальної стратегії; планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу; залучення, відбір та оцінка персоналу; підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка; система просування по службі (управління кар'єрою); звільнення персоналу; побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та

послідовності виконання робіт, умов праці; політика заробітної плати та соціальних послуг; управління витратами на персонал [93].

Спираючись на теоретичні засади менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає такі функції:

Планування – це постановка цілей, розробка правил і послідовності дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому.

Організація – це постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих.

Керівництво – це вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар'єри працівників.

Контроль – це встановлення відхилень від вимог за кількістю і якістю роботи, рівня продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановленим стандартам, нормам.

Регулювання – коригування робіт, встановлених вимог у разі необхідності.

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом [93].

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом. Підприємство або його персонал (штатний склад) є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності [93].

Ось чому управляти персоналом потрібно на основних, найважливіших аспектах теорії і практики менеджменту.

Менеджмент персоналу - це діяльність на підприємствах, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей [93].

Менеджмент персоналу має такі особливості: менеджмент персоналу спрямований більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Він надає більше значення вирішенню проблем підприємства і поставлених завдань за умови сприяння розвитку всього персоналу і кожного окремого працівника, створення необхідних умов праці; менеджмент персоналу є індивідуально зорієнтованим на кожного працівника як особистість і надає послуги по задоволенню індивідуальних потреб; менеджмент персоналу зорієнтований на майбутнє. Він допомагає підприємству забезпечувати його професійними кадрами, а це враховується при розробці стратегічних цілей [93].

В управлінській практиці ви можете зустріти два поняття: «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами». Важливо розуміти, що це дві різні речі. Основна відмінність в тому, що в першому випадку ми розглядаємо людину, як повноцінну і самодостатню особистість, при цьому вагома увага приділяється її потребам і правам. Також інтереси персоналу враховуються при постановці комерційних цілей. Що ми маємо в другому випадку? По-перше, персонал сприймається як ресурс, за допомогою якого досягаються цілі компанії. При цьому, в ресурс готові вкладати і сприяти його розвитку. По-друге, найважливішим є саме цілі компанії, а не співробітників [91].

Тобто, управління людськими ресурсами співвідносно з кадровим або трудовим потенціалом. У разі ж управління персоналом, матеріальні цілі грамотно переплетені за значимістю з соціальними потребами працівників. У зв'язку з цим можна виділити такі базові принципи управління персоналом:

при підборі співробітників увага приділяється не тільки їх діловим якостям, а й особистим;

колектив вибудовується таким чином, щоб зберігалась кількісна гармонія між молодими фахівцями і вже досвідченими співробітниками;

діяльність співробітників оцінюється, а на основі отриманих даних формуються стратегії для професійного зростання і розвитку кожного;

здорова і прозора конкуренція заохочується, завдяки чому значно розвивається кадровий потенціал компанії;

в організації присутня довіра до кожного співробітника, але разом з нею працює і система адекватної перевірки результатів роботи кожного;

компанія завжди готова до ситуації, коли хтось зі співробітників не може вийти на робоче місце, і має можливість його замінити;

для кожного із співробітників передбачені можливості для підвищення його професійної кваліфікації;

вся кадрово-управлінська діяльність компанії ведеться відповідно до чинних правових актів [91].

В сучасному світі, повному інновації з безліччю креативних ідей, не легко залишатися на плаву та бути в ланці лідерів серед конкурентів. Креативність – це прямий ключ до відкриття нового інноваційного продукту. Саме завдяки креативності формуються ідеї задля подальшого практичного просування продукту на великий соціально-економічний ринок.

Під управлінням персоналу прийнято розуміти певний вид діяльності, спрямований на керівництво людьми з метою реалізації проектів організації. При цьому максимальний акцент робиться на працю, досвід і таланти співробітників, а також на рівень їх задоволеності від самої роботи. Тобто, управління персоналом — це не про сувору регламентацію дій кожного з працівників, а про вміння взаємодіяти з ними: поважати, мотивувати і направляти їх роботу на благо компанії [91].

Успішний креативний менеджмент дає можливість підприємству сформувати позитивний імідж, підвищити конкурентоспроможність, ефективніше використовувати обмежені ресурси, збільшити прибуток [77].

Бути менеджером не дорівнює бути креативним менеджером. Для стандартного менеджера (управлінця) більш характерні теоретичні навички, а для креативного менеджера головне – це правильний підхід і мотивація. Коли ці навички поєднуються між собою в обличчі одного управлінця, такий керівник з добре розвиненим когнітивним, емоційним інтелектом буде вдалим управлінцем для команди персоналу тієї чи іншої компанії, яка спрямована на отримання креативного, інноваційного продукту.

Керівник творчого колектива повинен вміти не тільки роздавати завдання, а й допомогати розвивати творчий професіоналізм свого колектива. Головне в колективі – це атмосфера, яка панує між людьми.

Креативний директор бере на себе відповідальність за створення атмосфери, її підтримання та «поширення». У табл. 1.3 показані шість факторів, які сприяють створенню творчої атмосфери в компанії [34].

Таблиця 1.3

Фактори розвитку творчості персоналу в компанії [34]

Фактор	Визначення	Сутність
1	2	3
Свіжість	Заздалегідь продумана та Спланована організація нових факторів і стимулів, змін професійного життя, для створення можливості виникнення неординарних точок зору	Кожен менеджер у компанії повинен постійно стимулювати себе до пошуку новизни, адже підсумком буде нова ідея, система, що народжує потік ідей, яку скопіювати конкурентам буде складно
Теплиця	Середовище, в якому ідеї «вирощуються», а не критикуються	«Теплиця» захищає та вирощує «свіжі» ідеї, коли вони лише з'являються
Реальність	Утілення ідей у життя будь-яким чином	Потрібно формувати шляхи втілення даної ідеї в реальне життя. Тобто необхідно створювати прототипи, які створюють креативні люди
Енергія	Така, що наявна у людей креативних, які генерують ідеї та займаються творчістю в компанії	Енергія в цьому аспекті потрібна для того, щоб повністю захоплюватися певним завданням. Фактично, цю енергію можна назвати натхненням.
Сигналізування	Видимі знаки, спрямовані на всіх працівників	Межа між аналітичним і креативним режимами повинна бути чіткою, і вони не можуть перемішуватися – потрібно знайти їхнє гармонійне поєднання
Сміливість	У цьому аспекті спорідненою з креативністю	Кардинальні ідеї практично завжди створюють кардинальні люди. Ці люди нетипові, адже потрібно мати мужність, щоб показати свою відмінність. Тому сміливі люди відіграють величезну роль у створенні інновацій

Розглянемо кожен фактор розвитку детально.

1. Свіжість. Існує такий закон креативності: якість й унікальність ідей на виході безпосередньо залежить від якості й унікальності стимулу на вході. У цьому випадку стимул – це будь-які нові події чи враження, будь-що поза площиною проблем, які в даний момент вирішуються. Для унікальних ідей потрібні нові враження, нові події, нові зв'язки. Щоб мати більше креативних ідей на виході, треба мати щось нове всередині. Потрібно виходити із зони комфорту й стимулювати унікальні поєднання в мозку. Для цього необхідно робити те, чого ніколи або дуже давно не робили, і зробити це усвідомлено — для стимулювання нових ідей. До таких дій можна віднести: відпочинок у новому ресторані, кафе; знайомство з новими людьми; проїзд на роботу іншою дорогою, інший розпорядок роботи, інші правила і т. д.

2. «Теплиця» існує для того, щоб піклуватися про нові ідеї. Коли ідея зароджується, необхідний час для чіткого її осмислення. «Теплиця» захищає та вирощує «свіжі» ідеї, коли вони лише з'являються. Фактично, йде мова про мозковий штурм, стратегічні сесії, неформальні зустрічі, «курилку» та ін., де створюють і плекають нові ідеї. Актуальність «теплиць» ще й у тому, що креативність вимагає іншого середовища, ніж звичайний бізнес. Реалії сучасних компаній такі, що вижити можуть лише ті, хто за менший проміжок часу виконує більшу кількість завдань. «Теплиця» – це те середовище, у якому ідеї «вирощуються», а не критикуються. Створюється вона за допомогою трьох факторів: – зупинка: при проголошенні ідеї необхідно спочатку відмовитися від жорсткої критики. Необхідно зробити паузу. Прислухатися до висловленого; – розуміння: необхідно подивитися на ситуацію очима іншої людини. На цьому етапі необхідно зрозуміти ідею. Цього можна досягти, задаючи уточнювальні питання типу «Звідки з'явилася така ідея?», «Розкажи більше» і т. д.; – вирощування: два попередні фактори є важливими, але недостатніми. На цьому етапі ідея вирощується і підсилюється. Необхідно знайти відповіді на питання типу «У чому цінність ідеї?», «Як можна її покращити?», «Які є альтернативи?».

3. Реальність – це простий і дуже потужний фактор креативності. На цьому етапі потрібно формувати шляхи втілення даної ідеї в реальне життя. Тобто необхідно створювати прототипи. Це допомагає та полегшує роботу. По-перше, коли ідея починає втілюватись у реальність, вона викликає реакцію, якої не можуть викликати слова. По-друге, створення прототипу штовхає на дії в тому чи іншому напрямку, і будь-який із них є кращим, ніж апатія. По-третє, можливість і бажання втілити ідею значно посилюють ентузіазм.

4. Енергія. Управління енергією (персональною, командною та корпоративною) – запорука втілення інновацій. Енергія в цьому аспекті потрібна для того, щоб повністю захоплюватися певним завданням. Фактично, цю енергію можна назвати натхненням.

Така поведінка притаманна творчим людям, які вміють створювати відповідний дух у компанії. Їхня енергія передається, і люди, які нею заражаються, теж хочуть виконувати роботу з задоволенням. У кожного працівника компанії виникає жага рухатися та досягати перемог. Енергія є одним із ключових факторів креативності. Завдання, що стоїть перед компанією, – навчитися керувати даною енергією та позбуватися енергетичних бар'єрів, що можуть заважати в роботі. Класифікація останніх подана в табл. 1.4 [35]

Таблиця 1.4

Види енергетичних бар'єрів у компанії [34]

Види енергетичних бар'єрів	Опис
Нестабільність процесу Інновацій	Втрата ентузіазму, дефіцит коштів і часу, скепсис експертів, звільнення ключових працівників, запуск конкурентного продукту
Фрагментоване життя	Велика кількість проектів, розсіювання уваги, що призводить до зниження якості всіх проектів
Синдром «розділеного винахідника»	Розподіл процесу винахідництва на функціональні частини між різними підрозділами – велика кількість людей, надихати яких важко

Є два важелі, що допомагають скерувати енергію всередині компанії: знизити вищезазначені бар'єри, або ж підвищити мотивацію (в даному моменті мотивація найбільше стосується цінностей). Лише той працівник, який розуміє та сприймає цінності компанії, зможе повністю присвятити себе роботі та бути дійсно щасливим [35].

5. Сигналізування – це видимі знаки, спрямовані на всіх працівників. Саме ці знаки дозволяють передавати інформацію, що уможливорює творчу діяльність. Тобто межа між аналітичним і креативним режимами повинна бути чіткою, і вони не можуть перемішуватися – потрібно знайти їхнє гармонійне поєднання. Сигналізування – це навігація між переходами від одного режиму до іншого. Наприклад, той самий недороблений прототип – це сигнал, щоб аудиторія перейшла на креативний режим і думала.

6. Сміливість. Кардинальні ідеї практично завжди створюють кардинальні люди. Ці люди нетипові, адже треба мати мужність, щоб показати свою відмінність. Ось чому сміливі люди відіграють величезну роль у створенні інновацій. Сміливість – не вроджена характеристика. Вона виховується. Це такий важіль мотивації, як ступінь свободи, відносно якого існує така закономірність: внутрішня мотивація, а відповідно і творча активність різко підвищуються, коли люди отримують право самостійно вибирати способи досягнення цілі, але не ціль як таку.

Мотивація. Вона є що не найголовнішим інструментом до заохочення людини до роботи. Коли маєш ціль, ти розумєш задля чого ти працюєш.

Мотивація персоналу — це створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат. Цей метод взаємодії є обов'язковим для будь-якої з 5 управлінських стратегій, про які ми вже розповідали в статті "Що лежить в основі управління персоналом". Грамотний підхід до мотивування може дати наступні переваги:

- Підвищення якості виконуваної роботи і продуктивності компанії в цілому;
- Формування позитивної і доброзичливої атмосфери в колективі;

Довгострокове співробітництво з кращими працівниками (зниження плинності кадрів);

Підвищення лояльності і відповідальності з боку персоналу;

Формування стійкої корпоративної культури.

Серед багатьох підприємців і управлінців до сих пір існує думка, що кращий метод стимулювання — це механізм премій і штрафів. Однак, насправді видів ефективної мотивації куди більше, і не всі вони зав'язані на фінансовому заохоченні чи покаранні [103].

Види мотивації персоналу. Найважливіший критерій — це тип впливу. Він може бути як прямим, так і непрямим. Перший варіант передбачає усвідомлене прагнення працівника до якісного виконання завдання. Тобто він заздалегідь знає, що його чекає та чи інша нагорода за виконану роботу. Прямий тип мотивації ділиться на:

Матеріальні стимули (премії, фінансові бонуси, путівки та інші грошові заохочення);

Нематеріальні стимули (грамоти, новий кабінет, коригування робочого графіка) [103].

Непряма мотивація не передбачає вплив на певного співробітника. Але при цьому проведені заходи повинні стимулювати його інтерес до роботи, давати почуття задоволення після виконаного завдання. Детальніше про те, як працює механізм комунікації з працівниками, ви можете дізнатися зі статті "Комунікації всередині компанії: що це, як працює і як поліпшити комунікації в організації" [103].

Крім прямої і непрямой мотивації, є ще кілька важливих стимулів, що впливають на ефективність співробітників:

Соціальна мотивація. Працівник розуміє, що він — частина колективу, команди, і якщо він буде виконувати завдання неякісно, то підведе всіх інших;

Психологічна мотивація. Якщо всередині колективу панує привітна і доброзичлива атмосфера, то людина буде з великим бажанням приходити на роботу і виконувати свої обов'язки;

Кар'єрна мотивація. Перспектива кар'єрного росту для багатьох співробітників є мало не головним стимулом, тому потрібно створити оптимальні умови для здорової конкуренції;

Освітня мотивація. Деякі люди працюють не тільки для того, щоб заробляти гроші, а й для того, щоб розвиватися в певній сфері і отримувати нові знання [103].

Розглянемо методи фінансової мотивації: премії і штрафи. До інструментів фінансової мотивації відносяться грошові заохочення і штрафи. До заохочень можна віднести премії, надбавки, бонуси за перевиконання завдань, соціальний пакет, страхування, пільги та інші нагороди матеріального характеру [103].

Система штрафів у кожній компанії зазвичай своя, але є і кілька загальних моментів:

Штраф за адміністративні порушення (запізнення, невиконання плану та інше);

Позбавлення премії за незадовільні результати;

Відпрацювання (штрафні робочі години).

Штрафи є ефективним методом мотивації тільки в поєднанні з матеріальними заохоченнями. Головне завдання керівника в даному випадку — знайти золоту середину, баланс між нагородами і покараннями [103].

Десять найращих методів нефінансової мотивації:

1. Мотиваційні наради. У народі їх називають "летучками" і "планерки". Крім традиційного інформування працівників та обміну ідеями, управлінець повинен намагатися зарядити людей на плідну роботу. Це класичний метод, який допомагає залучити персонал в організаційне життя компанії.

2. Вітання зі знаменними датами. День народження, закінчення випробувального терміну, річниця роботи, та інші знакові дати — все це привід привітати людини і зайвий раз підняти йому настрій. До того ж, це підкріпить відчуття співробітника в тому, що він важливий для компанії, а це в свою чергу підвищить його лояльність.

3. Можливості для професійного зростання. Підвищення професійного рівня вигідно як для самого працівника, так і для компанії. Багато фірм зараз в якості заохочення оплачують своїм співробітникам курси, стажування та семінари.

4. Публічна похвала старанних працівників. Простий, але в той же час досить дієвий метод. Щоправда, назвати його безпосередньо стимулом не можна, це скоріше засіб для підтримки ентузіазму співробітника, який відзначився.

5. Комфортні умови роботи. Такі великі компанії як Google і Facebook першими прийшли до висновку, що забезпечення максимально комфортних і приємних умов для працівників — це вірний шлях до підвищення продуктивності праці. Їх офіси докорінно відрізняються від класичних, і більше схожі на парк розваг, ніж на робоче місце. Але якщо подивитися на успішність цих компаній, то стає зрозуміло, що такі вкладення повністю себе виправдовують. Зрозуміло, що далеко не всі фірми, тим більше невеликі, можуть дозволити собі такі умови. Але іноді досить і дрібниці, наприклад, столу для пінг-понгу, затишного куточка з диваном або просто безкоштовної кави.

6. Заходи для підвищення і підтримки командного духу. Це можуть бути корпоративи, туристичні поїздки, походи в кіно або на каток, спортивні змагання та інші способи спільного проведення часу. Іноді такі заходи можна проводити і з практичною користю для компанії (суботник, генеральне прибирання офісу).

7. Гнучкий графік як метод заохочення. Деяким фахівцям не потрібно багато часу для виконання своїх завдань, і закінчивши справи вони просто чекають кінця робочого дня. У такому випадку відмінним способом мотивації може стати гнучкий графік. Людина буде знати, що якщо він зробить свою роботу швидко і якісно, то йому не потрібно буде сидіти в офісі.

8. Додаткові вихідні. Один з найпростіших методів нематеріальної мотивації — оплачуваний вихідний. Коли співробітники зрозуміють, що за якісно виконану роботу можна отримати день відпочинку, продуктивність праці значно зросте.

9. Надання знижок на послуги або продукцію компанії. Від невеликих знижок фінансовий стан фірми не постраждає, а ось персонал, відчувши турботу, стане більш лояльним до керівництва.

10. Налагоджений зворотній зв'язок. Співробітники мають право висловитися, поділитися своїми побажаннями і коментарями щодо організації робочого процесу. Однак, слід враховувати різницю в характерах, комусь не важко буде заявити про щось у відкриту, а іншим буде простіше зробити це анонімно. У першому випадку людина зможе виступити на планерці, у другому потрібно організувати корпоративний "письмовий ящик" або стікерную дошку [103].

Системний підхід до мотивації працівників: розробка та впровадження

Розробка і впровадження мотиваційної системи складається з 7 ключових кроків:

1. Визначення проблем компанії, що виникають через брак мотивації. Найчастіше це низька ефективність праці, плинність кадрів, погана атмосфера всередині колективу і авральний режим роботи.

2. Складання списку ключових завдань, на основі першого пункту (підвищення продуктивності, підняття командного духу, формування згуртованої команди).

3. Проведення соціальної діагностики. Для цього можна використовувати опитувальники, інтерв'ю або анкети. В результаті визначаються ключові фінансові та нефінансові стимули, в яких потребує колектив, і кожен співробітник зокрема.

4. Розробка системи мотивації на основі отриманих даних. Вибір конкретних методів та встановлення їх послідовності і періодичності.

5. Розрахунок фінансових витрат на впровадження системи.

6. Детальне інформування персоналу про прийдешні зміни. Якщо система багаторівнева і складна для швидкого сприйняття, то краще роздати детальні інструкції. де будуть описані параметри оцінювання та способи нарахування бонусів і штрафів.

7. Запуск і тестування системи. По закінченню пробного періоду підбиваються перші результати шляхом зіставлення витрат і отриманого прибутку.

Якщо результати за пробний період незадовільні, то система потребує вдосконалення. Можливо, були підібрані не оптимальні методи або невірно визначені стимули. Проводиться повторне опитування персоналу і нова постановка цілей [103].

Успішні іноземні фірми часто експериментують зі способами мотивації своїх співробітників. Ми розповімо про 5 найбільш креативних і незвичайних випадках.

1. Нестандартні назви посад від Уолта Діснея. Засновник однієї з найвідоміших компаній завжди вважав, що задоволеність співробітника залежить не тільки від розміру зарплати і умов праці, а й від важливості посади та відділу. За цією логікою він привласнив пральні готелю статус "текстильної служби", і вона стала в один ряд з маркетинговим і клієнтським відділом. Потрапити на роботу в пральню було куди простіше, що відкрило дорогу в компанію багатьом молодим людям. Щоквартальна зміна робочого місця в HubSpot. Кожні три місяці співробітники HubSpot обмінюються робочими місцями в рамках одного офісу. Таким чином немає ображених на те, що комусь дісталось краще місце. Також, це позитивно відображається на згуртованості колективу, адже кожен раз з'являється можливість подружитися з новими сусідами.

2. Креативні стимули від японських компаній. Найяскравішим прикладом є компанія Hime & Company, велика частина персоналу якої — дівчата. Господиня фірми ввела систему відгулів для тих, хто переживає розлучення з коханим. Що найцікавіше, кількість вихідних безпосередньо залежить від віку. Для дам молодше 24 років-1 день, тим хто старше, але ще не досяг 30-річчя - 2 дня, старше 30 років - 3 дні.

3. Також в декількох японських компаніях практикують введення скорочених робочих днів на період сезонних розпродажів. В Японії дуже люблять шопінг, тому таке рішення припало до смаку як персоналу, так і самому керівництву.

4. Домашні вихованці на робочому місці в Airbnb. В одній з найбільших компаній у сфері оренди житла, Airbnb, співробітникам дозволяється брати з собою на роботу невеликих собак і морських свинок. Керівництво вирішило, що

ефективність праці суттєво зростає, якщо персонал не буде хвилюватися за своїх вихованців і зможе повністю зосередитися на роботі.

5. Дружні подарунки новачкам в Commerce Sciences. У цій компанії кожен новачок отримує подарунок від останнього прийнятого на роботу співробітника. Це може бути, як щось символічне, так і хороша річ, ніяких обмежень немає. Таким чином відразу створюється позитивний контакт і людині стає куди простіше влитися в новий колектив [103].

Тож, можемо дійти висновку, що гарно підібраний підхід у виборі мотивації – дорівнює розвиток компанії і задоволений персонал. Потрібно пам'ятати, що не менш привабливим для колективу є не тільки фінансова мотивація, а й нематеріальна, яка підвищуватиме настрій та самовіддачу персоналу до роботи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТА АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» як соціально-економічної системи та системи управління ним

Компанія SkyUp, зареєстрована в ЄДР як ТОВ «Авіакомпанія Скайап» (англ. LLC SkyUp Airlines) — приватна українська авіакомпанія. Працює за гібридною моделлю — виконує чартерні рейси та регулярні лоукост-рейси [74].

Розпочала польоти 21 травня 2018 року. У квітні 2020 року SkyUp почав виконувати вантажні перевезення. Протягом 2021 року авіакомпанія перевезла 2 546 899 пасажирів, виконала 15 962 рейси, перевезла 786,5 тонн вантажів. Штат працівників налічує 1172 людини [74].

Слоган: Більше ніж лоукостер

Материнська компанія: Join UP!

Штаб-квартира: Київ

Хаби: Міжнародний аеропорт «Харків», HRK; Міжнародний аеропорт «Львів», LWO

Керівник: Дмитро Сероухов

Базується в аеропорту «Бориспіль». Основні напрямки — Близький Схід, Північна Африка, Східна та Південна Європа [74].

Контактні номери компанії:

0 800 30 31 13 (безкоштовно з номерів усіх операторів)

38 (044) 330 00 13; 38 (044) 339 90 03 (стандартна тарифікація)

Електронна пошта: letstalk@skyup.aero

З питань організації приватних чартерних перевезень: Charter@skyup.aero

Головний офіс і авіакаса SkyUp: 02121 Київ, Харківське шосе, 201/203-2а

Час роботи: Пн-Пт 09:00-18:00 [74].

Свою історію зародження авіакомпанія SkyUp розпочала у 2017 році. 14 грудня 2017 року тодішній міністр інфраструктури Володимир Омелян оголосив про створення українського авіаперевізника. Компанія є приватною, державні кошти у її створенні не використовуються. Засновники компанії — Глобал Тревел Холлінг ЛТД (ВЕЛИКА БРИТАНІЯ) — 48 % та ТОВ «ACS-Україна» (Україна) — 52 %. Кінцеві бенефіціарні власники SkyUp: Тетяна Альба, Юрій Альба, Олександр Альба [49].

Компанію ТОВ «Авіакомпанія Скайап» зареєстровано в Києві у 2017 році. Її керівником став відомий авіаційний експерт Євген Хайнацький. У 2020 р. генеральним директором призначений Дмитро Сероухов [49].

У 2018 році авіакомпанія отримала від Державіаслужби сертифікат експлуатанта (АОС) та сертифікат ТСО від Європейської Агенції Безпеки Авіації (EASA), що дає право авіакомпанії літати до країн-членів EASA — 27 країн ЄС та чотирьох країн, які є членами Європейської асоціації вільної торгівлі (EFTA) — Швейцарії, Норвегії, Ісландії та Ліхтенштейну [49].

21 травня 2018 року перевізник здійснив перший чартерний рейс з Києва до Шарм-ель-Шейха, а 27 грудня того ж року — перший регулярний рейс з Києва до Тбілісі [49].

За результатами 2018—2019 рр. SkyUp Airlines увійшов до числа найдинамічніших авіакомпаній Європи (7 місце) за версією британського видання The Anker Report [49].

Зараз парк авіакомпанії складається з:

9-и середньомагістральних суден типу Boeing 737-800 NG (189 місць)

2-х середньомагістральних Boeing 737-700 NG (149 місць)

4-х середньомагістральних літаків Boeing 737-900 ER (215 місць)

Літаки SkyUp мають наступні назви:

UR-SQA — Альфа

UR-SQB — Браво

UR-SQC — Чарлі

UR-SQD — Дельта

UR-SQE — Ехо
 UR-SQF — Фокстрот
 UR-SQH — Готел
 UR-SQG — Гольф
 UR-SQI — Індія
 UR-SQJ — Джульєтта
 UR-SQK — Кіло
 UR-SQL — Ліма
 UR-SQO — Оскар
 UR-SQP — Папа
 UR-SQQ — Квебек

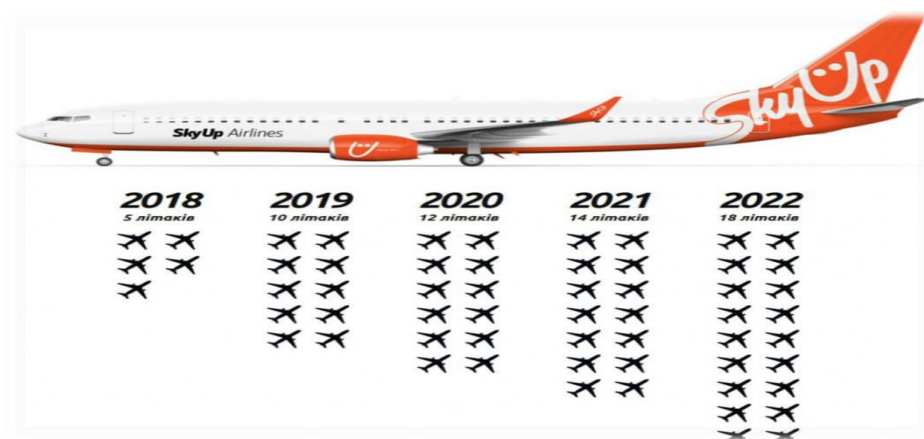


Рис. 2.1. Існуючий флот авіакомпанії «SkyUp» 2018-2022 рр. [99].

SkyUp у 2018 році працював на 25 міжнародних і трьох внутрішньо – українських маршрутах.

Компанія перевезла 441 607 пасажирів і виконала 2 322 комерційних рейси [8].

Чартерні перельоти, згідно плану на 2018 рік, здійснювались із Києва, Харкова, Львова та Одеси. Всього компанія мала 16 напрямків (подавала заявку на 55 рейсів): Анталія, Бодрум, Даламан (Туреччина), Шарм-ель-Шейх, Хургада, Марса-Алам (Єгипет), Тіват (Чорногорія), Барселона, Пальма-де-Майорка, Тенерифе, Аліканте (Іспанія), Тирана (Албанія), Ріміні (Італія), Бургас, Варна (Болгарія), Ларнака (Кіпр), Дубай (ОАЕ) [19]. У жовтні 2018 року компанія

відкрила продажі на регулярні рейси з Києва до Грузії (Тбілісі, Батумі), Болгарії (Софія), Словаччини (Попрад) та Іспанії (Барселона, Аліканте, Тенерифе). А також до Італії (Катанія, Неаполь, Ріміні) та на Кіпр (Ларнака) [96]. У листопаді 2018 року у продаж надійшли квитки на регулярні авіарейси за маршрутами: Київ — Одеса та Харків — Одеса. SkyUp подала заявки в Державну авіаційну службу України на отримання прав на ряд маршрутів, в тому числі внутрішнього зі Львова до Одеси [74].

У 2019 році SkyUp почав виконувати внутрішньо – українські рейси між Києвом, Запоріжжям, Одесою, Харковом і Львовом. Із Києва та регіонів відкрилося близько 40 напрямків, серед яких країни Європи (Італія, Франція, Іспанія, Греція, Португалія, Хорватія, Чорногорія, Чехія, Австрія, Албанія), Кавказу (Грузія, Вірменія), Близького Сходу (Єгипет, Ізраїль) і Південної Азії (Шрі-Ланка). У 2019 році SkyUp виконав 12 198 рейсів та перевіз 1 709 632 пасажирів[32]. З 17 жовтня 2019 року відкрито рейси з летовища Харкова до Львова: щотижня в четвер та неділю. З 25 жовтня діє рейс з Харкова до Києва (понеділок, середа, п'ятниця)[32]. З 29 жовтня 2019 року проводиться рейс Харків-Тбілісі[32]. З 24 листопада зі Львова та з 5 грудня з Запоріжжя двічі на тиждень здійснюються рейси до Тель-Авіва [66].

У 2020 р. SkyUp виконав 8 745 рейсів, якими було перевезено 1 250 792 пасажирів[6].

Залишаємося в небі завдяки вам:

Ваша віра в нас і вибір наших послуг, підтримка і розуміння з боку наших партнерів стали опорою, яка допомогла нам адаптуватися до нової реальності через пандемію COVID–19 і продовжувати свою справу — допомагати українцям відкривати світ, а Україну — світові. – пишуть SkyUP [6] (рис. 2.2).

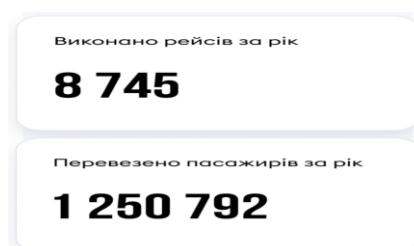


Рис. 2.2. Перевезення SkyUP у 2020р. [6]

У 2020 компанія виконала 8 745 рейсів, якими перевезли 1 250 792 пасажирів. Починаючи рік із вдвічі більшим флотом, ніж попередній (2019 починали з 5-ма літаками і тільки в грудні отримали 10-й літак), через пандемію і локдаун компанія не досягла і половини від запланованого на 2020 обсягу перевезень пасажирів.



Рис. 2.3. Збільшення флоту SkyUP за 2020 рік [6].

Крім того, під час глобального локдауну компанія запустила новий напрямок діяльності SkyUp — вантажні перевезення. Спочатку під ці потреби компанія реконфігурувала 7 пасажирських літаків, пізніше, коли пасажирські перевезення почали відновлюватися, почала возити вантажі у вантажних відсіках на звичайних рейсах.

SkyUp Cargo



Перевезли вантажу

1 624 ТОННИ

= 10 ×  BOEING 747-200

= 350 × ДВИГУНІВ ROLLS-ROYCE
ДЛЯ BOEING 747

Рис. 2.4. Кількість перевезення вантажу SkyUP [6].

За весь період — з квітня і до кінця 2020 року — вантажними і пасажирськими рейсами компанія перевезла 1 624 тонни вантажу, що співставно з вагою 10 літаків Boeing 747-200 або близько 350 двигунів Rolls-Royce для Boeing 747.



Рис. 2.5. Збереження команди і флоту на 1 січня 2021 року SkyUP [6].

Практично весь 2020 рік літаки SkyUP провели в небі. Всі 11 літаків у флоті компанії, один з яких отримали у лютому 2020 року, були задіяні у польотах — пасажирських і вантажних, хоча й не на повну потужність. Лише наприкінці року SkyUP відправили на зберігання кілька літаків [6].

Пандемія об'єднала команду SkyUP. Евакуаційні рейси з китайського Уханя та італійського Тревизо, оптимізація внутрішніх робочих процесів, запуск вантажних перевезень та нових продуктів для пасажирів — все це було б важко реалізувати, якби не глибока залученість співробітників, їхня ініціативність і проактивність [6].

Як бачимо з рис. 2.6, незважаючи на складну ситуацію, пов'язану з пандемією, компанії вдавалося не лише зберігати наявний кадровий склад, а навіть збільшувати чисельність персоналу. Так, чисельність персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» збільшилась майже в шість разів – з 149 осіб у 2018р. до

920 осіб у 2020р. Різке його зростання припало на 2020 і продовжує зростати й надалі. Вже зараз на стан 2022 року штат працівників компанії – 1 300 людини.

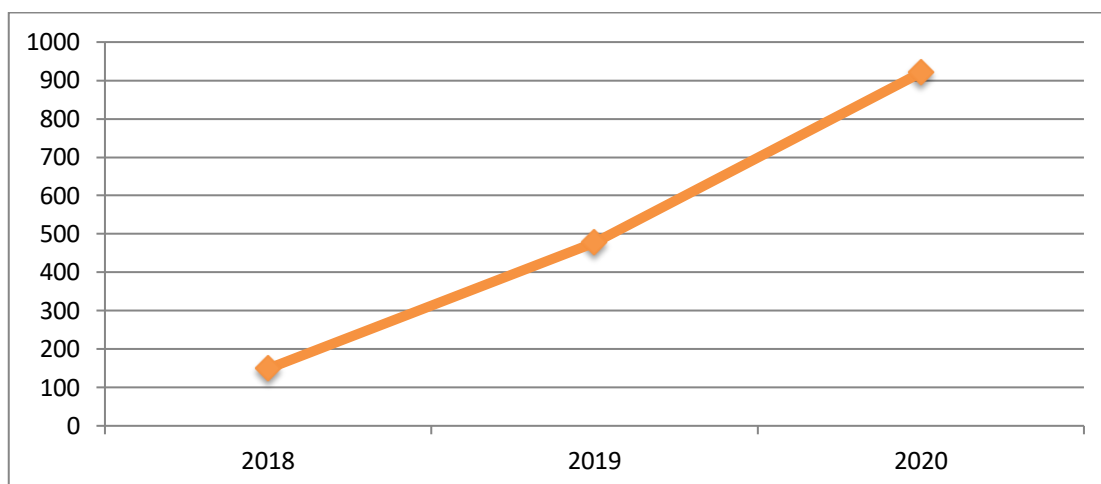


Рис. 2.6. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» з 2018 по 2022 роки.

Розглянемо структуру персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за віком. Вихідні дані наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Вікова структура персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення питомої ваги у % 2020 р. від	
	кіль-кість, осіб	питом а вага, %	кіль-кість, осіб	питом а вага, %	кіль-кість, осіб	питом а вага, %	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 20-28 років	50	33,5	198	41,4	580	64,4	30,9	23
29-40 років	54	36,2	174	36,4	201	22,3	-13,9	-14,1
41-50 років	45	30,2	106	22,1	119	13,2	-17	-8,9
Передпенсійні роки	0	0	0	0	0	0	0	0
Передпенсійні роки	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом	149	100	478	100	900	100	0,0	0,0

Як бачимо з даних таблиці, персонал компанії достатньо молодого віку. Найбільшу частку у 2020р. становили працівники 20-28 років, на другому місці – 29-40 років, на третьому місці - від 41 до 50 років (рис. 2.7).

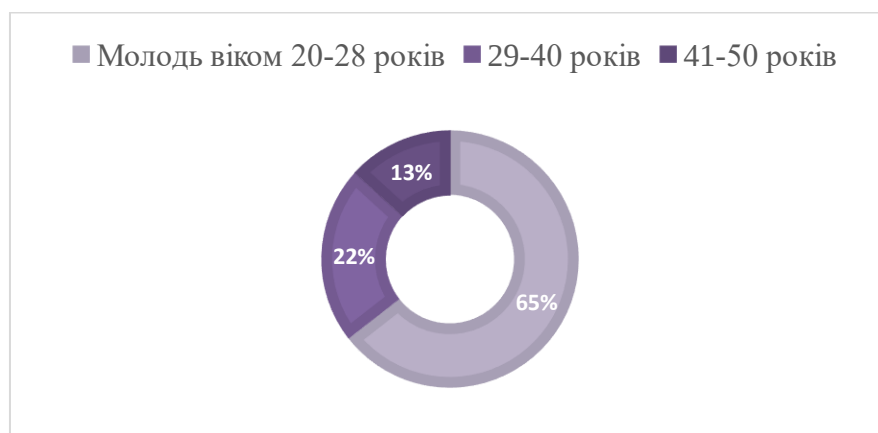


Рис. 2.7. Вікова структура персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» у 2020 р., %

Так, працівники від 40 до 50 років це не велика кількість осіб і це управлінський персонал, на чолі з генеральним директором підприємства.

Далі ми дослідимо структуру персоналу за стажом роботи підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за стажом роботи за 2018-2020 рр.

Стаж роботи	Роки						Відхилення питомої ваги у % 2020 р. від	
	2018		2019		2020			
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Менше 1 року	17	11,4	35	7,3	300	32,6	283	265
1 рік	132	88,5	183	38,2	177	19,2	45	-6
2 роки	0	0,00	260	54,3	443	48,1	443	183
Разом	149	100	478	100	920	100	0,00	0,00

Так як підприємство досить молоде і розпочало свою діяльність в 2018 році, стаж роботи у працівників зовсім не великий, але пропонуємо розглянути представлені показники.

Від 2018 до 220 року їх кількість становить 920 працівників, в порівнянні з 2018 р. їх кількість збільшилась на 771 працівників.

Найбільша кількість прийнятих на роботу була у 2020 році – це 300 чоловік, які становлять 32,6% питомої ваги від загальної кількості усього персоналу.

Найдосвідченіші працівники зі стажем від 1 до 3 років, займають 48,1% від всього персоналу на підприємстві.

І працівники які проробили 2 рік у компанії займають 19,2% від усієї кількості працівників.

Тому можна зробити висновок, що найбільшу частку займають працівники зі стажем від 1 до 2 років, їх кількість в середньому по роках становить 75 % від усього числа працівників

Далі ми розглянемо динаміку абсолютних показників руху персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» (табл. 2.3).

Згідно таблиці, ми можемо сказати, що кожного року відбувається не велика кількість звільнень за власним бажанням та через порушення дисципліни на підприємстві.

Також є різноманітні моменти з постійними стресами, які супроводжують дану діяльність. Найбільша кількість звільнень припала на 2018 р. та становить 4 працівників, через те, що компанія тільки розпочинала своє існування, і можливо, не дуже вдавалося змотивувати персонал на подальшу співпрацю.

Найбільша кількість відпрацьованих годин була у 2020 р. та становить приблизно 240080 тис. годин, в першу чергу через плідну працю від початку існування в 2018 році та найбільшу кількість працівників на підприємстві протягом цих років.

Таблиця 2.3

**Динаміка абсолютних показників руху персоналу ТОВ «Авіакомпанія
Скайап»
за 2018-2020 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2019 р. від	
	2018	2019	2020	2018	2019
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	149	478	920	442	771
Звільнено працівників, осіб	4	2	1	-3	-1
З них :					
- за власним бажанням	3	2	0	-3	-2
- скорочення штату	0	0	0	0	0
- за порушення дисципліни	1	0	1	0	1
Кількість відпрацьованих годин протягом року	128640	195840	240080	111440	44240
Кількість втрачених годин протягом року	2680	6528	3960	1280	-2568
Фонд робочого часу, усього	131320	202368	244040	-1067280	41627

Фонд робочого часу також був найбільшим у 2020 р. та становив 244040 тис. годин, в порівнянні з 2018 р. де фонд робочого часу був 131320 тис. годин, а в 2019 р. – 202368 тис. годин.

Для більш детального аналізу розрахуємо також відносні показники руху персоналу товариства (табл. 2.4).

Оскільки компанія нарощувала власний оборот та чисельність персоналу, коефіцієнт поновлення вона мала досить високий, натомість коефіцієнти вибуття та плинності становили менше 3% у 2018р. та менше 1 % у 2020р. Коефіцієнт

абсентеїзму у 2020р. зменшився порівняно з 2018р., що свідчить про підвищення ефективності використання робочого часу на підприємстві.

Таблиця 2.4

**Динаміка відносних показників руху персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап»
за 2018-2020 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2020 р. від	
	2018	2019	2020	2018р.	2019р.
1.Коефіцієнт поновлення персоналу, %	140,00	84,21	50,67	-89,3	-33,5
2.Коефіцієнт вибуття персоналу, %	2,68	0,42	0,11	-2,6	-0,3
3.Коефіцієнт плинності кадрів, %	2,86	0,53	0,13	-2,7	-0,4
4.Коефіцієнт абсентеїзму, %	2,04	3,23	1,62	-0,4	-1,6

Далі ми пропонуємо проаналізувати освітню структуру персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» (рис. 2.8)

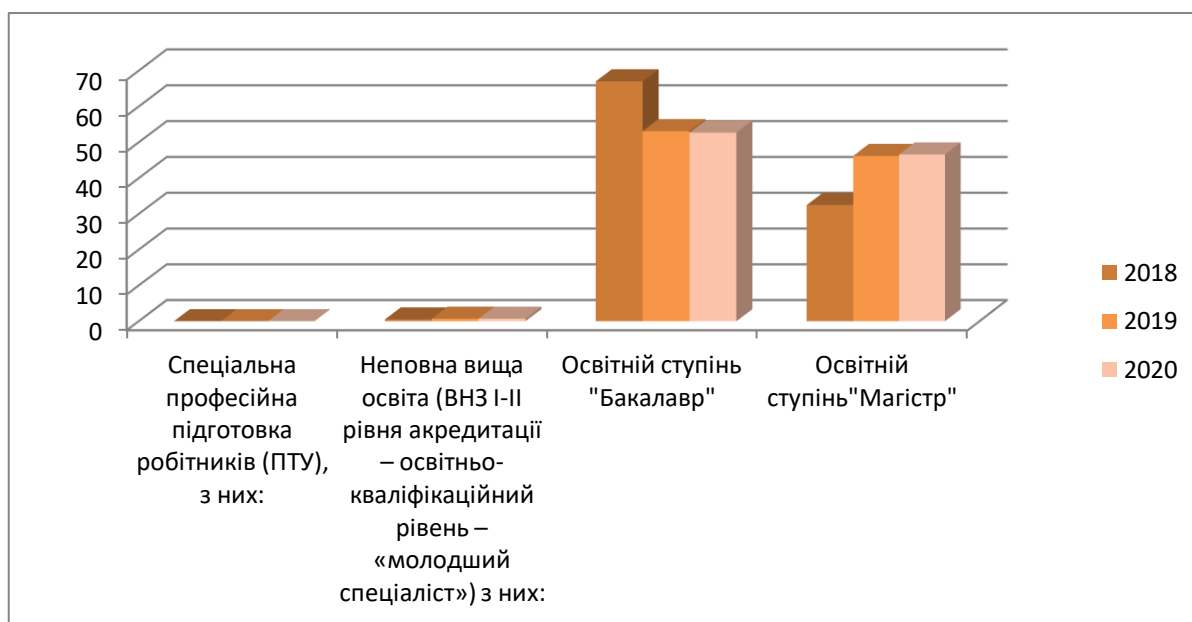


Рис. 2.8. Освітня структура персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2018-2020 рр.

За 2018 рік було прийнято 0,0% працівників з спеціальною професійною підготовка робітників (ПТУ), 0,5% з неповною вищою освітою (ВНЗ I-II рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст»), 67% з Освітнім ступенем «Бакалавр» та 32,5% з освітнім ступенем «Магістр».

За 2019 рік 0,0% працівників з спеціальною професійною підготовка робітників (ПТУ), 0,7% з неповною вищою освітою (ВНЗ I-II рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст»), 53,1% з Освітнім ступенем «Бакалавр» та 52,7% з освітнім ступенем «Магістр».

За 2020 рік 0,0% з спеціальною професійною підготовка робітників (ПТУ), з неповною вищою освітою (ВНЗ I-II рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст») – так само, як і в 2019 р. – 0, 7% з Освітнім ступенем «Бакалавр» на - 0,4% менше ніж у 2019 р., і на 0,4% більше прийнятих працівників з Освітнім ступенем «Магістр».

Аналізуючи компанію, можна зробити висновки, що компанія SkyUP застосовує та підпорядковується лінійно – функціональній моделі управління. Лінійно-функціональна – структура управління, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі (рис. 2.9) [92].

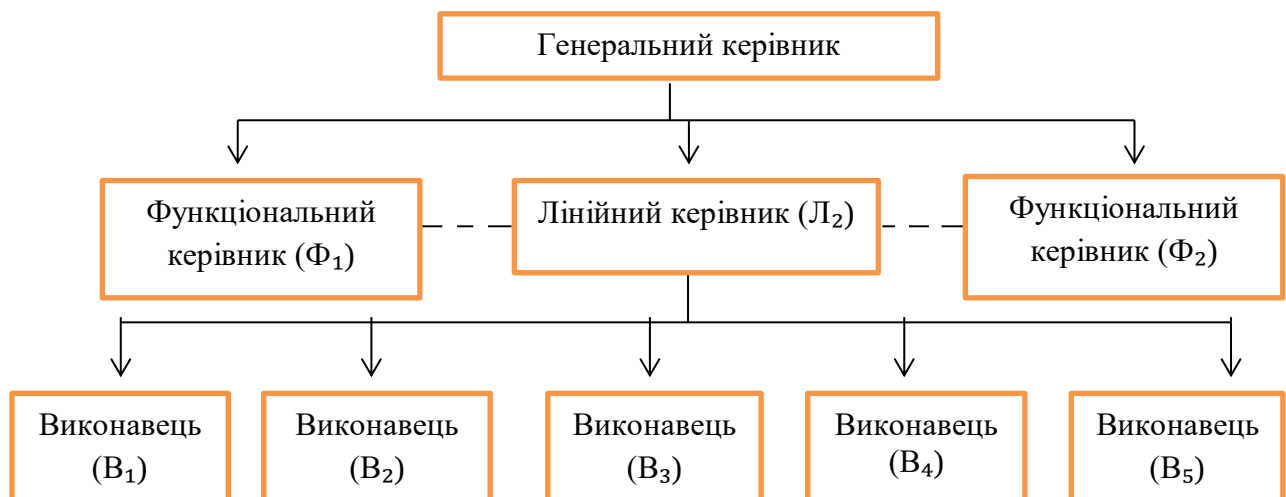


Рис. 2.9. Лінійно-функціональна організаційна структура управління

Які переваги має лінійно-функціональна структура для товариства?

1) Рішення та плани готуються більш ретельно та глибоко. Отже, вони мають більшу ефективність. Плани при цьому можуть бути пов'язані також зі спеціалізацією окремих співробітників.

2) Лінійні керівники звільняються від вирішення низки питань, що, своєю чергою, дозволяє знизити навантаження. Це питання, пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням, фінансовими розрахунками та їх плануванням, а також інші питання.

3) Наявність певного зв'язку та чітких ієрархічних сходів. Працівник підпорядковується не кільком керівникам, лише одному [52].

Міжнародні рейси з 28 березня по 30 жовтня 2021 р. авіаперевізник планує виконувати в 27 країн по 102 напрямках з Києва, Запоріжжя, Львова, Харкова та Одеси [39]. З 24 червня було заплановано рейси з Києва до Лондона (аеропорт «Лутон»)[40]. З 20 червня розпочали виконуватися рейси з Києва в Пулу, а також зі Львова до Ель-Касима. Крім цього плануються два рейси з Києва до Хорватії. З 23 червня — в Спліт, а з 25 червня — в Дубровник[41]. З 19 серпня розпочато польоти до Ніцци, 20 серпня — до Парижу [42, 43] З 20 вересня почалось виконання рейсів за маршрутом Київ — Лодзь — Київ. З 18 жовтня заплановано рейси з Києва до Мадрида [44]. З 23 жовтня почнеться виконання рейсів з Києва в емірат Рас-ель-Хайма (ОАЕ) [46]. З 28 грудня заплановано рейси з Києва в місто Маттала (Міжнародний аеропорт Маттала Раджапакса) [46]. З грудня літатимуть рейси до популярних гірськолижних курортів: з 26 з Києва в Попрад, Київ – Софія полетить з 29 грудня [46]. SkyUp першою серед українських авіакомпаній почав здійснювати прямі рейси з Саудівської Аравії до України [47].

Авіакомпанія здобула першість у номінації «Серце авіапростору» за версією Ukraine Tourism Awards 2021 [48]. У жовтні 2021 року ввели нову форму для бортпроводниць: взуття на підборах замінили на кросівки, а замість костюмів зі спідницями — брючні костюми [50].

Станом на січень 2022 року SkyUp планував польотну програму до 31 країни (ОАЕ, Іспанія, Вірменія, Саудівська Аравія, Франція, Польща, Танзанія, Грузія, Португалія, Узбекистан, Австрія, Туреччина, Ізраїль, Чехія, Німеччина, Італія,

Казахстан, Кіпр, Чорногорія, Греція, Оман, Бахрейн, Кувейт, Албанія, Мальта, Азербайджан, Хорватія, Єгипет, Йорданія, Болгарія, Словаччина) за 116 маршрутами [51].

Від початку повномасштабного вторгнення військ РФ на територію України, авіакомпанія здійснює евакуаційні та гуманітарні рейси [52], а також надає літаки в мокрий лізинг.

Незважаючи на стрімке зростання конкуренції на ринку міжнародних пасажирських та вантажних авіап перевезень, ТОВ «Авіакомпанія Скайап» намагається бути одним з лідерів авіап перевезень в Україні. Певна частина користувачів повітряного транспорту навіть починають розглядати компанію як потенційно сильного конкурента авіакомпанії МАУ, оскільки компанія доволі активно намагається розширювати географію польотів та флот [38].

Авіакомпанія має певні конкурентні переваги, які допомагають мати стійке положення на висококонкурентному авіаційному ринку. Так, однією з конкурентних переваг можна вважати те, що ТОВ «Авіакомпанія Скайап» – є першим українським перевізником, що позиціонує себе як лоу-кост, тобто перевізник з низькими експлуатаційними витратами та з привабливою для українських та іноземних пасажирів ціновою політикою. В той же час, досліджувану компанію не можна вважати лоу-костом в чистому вигляді, радше це маркетингове позиціонування компанії. Компанія була заснована власниками туристичного оператора «ДжоінАп» [38].

Бізнес модель зазначеного туристичного оператора полягає в утриманні цін дещо нижче ринкових на популярних туристичних напрямках (в першу чергу Туреччина та Єгипет) та забезпечення значних туристичних потоків. Створення власної авіакомпанії для туроператора є прикладом реалізації стратегії вертикальної інтеграції. Це дозволяє отримувати більшу маржу, оскільки зникає необхідність оплати послуг авіап перевезення стороннім компаніям, плюс забезпечує більшу гнучкість у плануванні сезонної програми. Крім того, чартерні перевезення більш прибуткові порівняно з регулярними перевезеннями та краще плановані [38].

Здійснення SWOT-аналізу є одним із найважливіших етапів в аналізі підприємства, який дозволяє показати перспективні шляхи розвитку компанії на ринку, зрозуміти причини ефективної або неефективної роботи. Він складається з

чотирьох елементів:

сильні сторони;

слабкі сторони;

можливості;

загрози.

Особливо SWOT-аналіз важливий, коли, виходячи з симптомів, недостатньо зрозуміло проблему, яку необхідно вирішити для ефективної діяльності підприємства [53].

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Найперший український лоукост авіаперевізник; 2. Власна туристична компанія «Join UP!» 3. Гарна географія польотів; 4. Практикують вантажні перевезення; 5. Розпочали виконувати першими серед українських авіакомпаній прямі рейси з Саудівської Аравії до України 6. Розвинений маркетинг; 7. Креативний та стильний підхід до усього; 8. Добре налагоджене ком'юніті з клієнтом; 9. Наймодернізованіша у світі авіації – уніформа для стюардес.	1. Малий досвід на ринку (з 21 травня 2018 року) 2. Висока вартість обслуговування авіалайнерів 3. Судові позови клієнтів на компанію за неповернення коштів на скасований квиток
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Постійний розвиток нових напрямів; 2. Збільшення флоту; 3. Активний мокрий лізинг по всьому світу через повномасштабне вторгнення військ РФ на територію України	1. Достатня кількість конкурентів; 2. Поява нових лоукост-перевізників на авіаційному ринку України; 3. Тимчасове встановлення обмежень / відсутня можливість пересування між країнами через повномасштабне вторгнення військ РФ на територію України

Отже, провівши SWOT-аналіз, можемо побачити, що ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» незважаючи на всі свої недоліки, загрози з різних боків та свій малий досвід в авіації – має стрімке зростання в своєму професійному напрямку. Вони не тільки перший в Україні авіаційний лоу-кост перевізник, а ще й із власною материнською туристичною компанією «Join UP!». Join UP! — багатопрофільний український туроператор з головним офісом у Києві. Одна з найбільших туристичних компаній України. SkyUP мають гарну географію польотів, виконують не тільки пасажирські а й вантажні перевезення. Добре розвинений маркетинг, налагоджене ком'юніті з клієнтом, креативний підхід до усього та може пишатися наймодернізованішою у світі авіації – уніформою для стюардес.

2.2. Аналіз виробничо-фінансових показників діяльності «SkyUP»

Проведемо аналіз ефективності господарсько-фінансової діяльності ТОВ «SkyUp Airlines». Метою даного аналізу є розрахунок економічних показників, за допомогою яких ми зможемо зробити висновки про ефективність функціонування даної організації. Для оцінки ефективності господарсько-фінансової діяльності використаємо бухгалтерську звітність ТОВ «SkyUp Airlines» за 2018-2020 рр. Розпочнемо з аналізу кількісних показників господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2018-2020 рр.

Показники	Рік			Відхилення 2020 рік до	
	2018	2019	2020	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Виручка, тис. грн.	1400000	5 000 000	5100000	3700000	100 000
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	149	478	920	771	442
Собівартість, тис. грн.	1000000	4300000	4 400 000	3400000	100 000

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Основні засоби, тис. грн	6 000	65 000	70 000	64000	5 000
Оборотні активи, тис. грн.	150 000	40 000	410 000	260000	370 000
Продуктивність праці, тис. грн.	9 396	10 460	5 543	-3852,49489	-4 917
Фондовіддача основних засобів, грн.	233,33	76,92	72,86	-160,47619	-4
Фондоємність, грн.	0,004	0,013	0,014	0,009439776	0

Як ми бачимо, виручка ТОВ «Авіакомпанія Скайап» з кожним роком збільшується, що характеризує зростаючий попит на авіаційні послуги. Досліджувана в минулому підрозділі частка на ринку компанії, яскраво відображає зростання попиту на авіаційні перевезення, адже пропонується «ціна-якість» на борту повітряного судна, набагато випереджає український сервіс, на превеликий жаль. За аналізований період зріст виручки склав 3700000 тис.грн. в порівнянні з початковим роком.

Персонал підприємства ТОВ «Авіакомпанія Скайап» збільшився на 71 працівники, що аргументовано збільшенням попиту та зростанням туристичної галузі. Для підвищення ефективності діяльності залучається все більше кваліфікованих спеціалістів. В порівнянні з 2018 р. у 2020 р. цей зріст становить 71 нових працівники. Зі зростом попиту на туристичні послуги з'являється необхідність у збільшенні кількості працівників, але при цьому, туристична галузь дуже сильно залежить від зовнішніх процесів, тому при будь-якому спаді відбувається скорочення персоналу.

Показники собівартості зросли відповідно до збільшення кількості персоналу в порівнянні з 2018 роком – на 34000000 тис. грн.

Основні засоби впродовж аналізованих років зросли на 64000 тис.грн. в порівнянні з 2018 р. Підприємство працює в галузі, в якій постійно треба рухатися з часом, тому постійно здійснюється закупівля нових літаків, тим самим розширюється флот компанії.

Оборотні активи становлять вагому частку, враховуючи вид діяльності підприємства та складають 410 000 тис.грн. В порівнянні з 2018 р. збільшилась на 260 000 тис.грн, а з 2019 р. – на 370 000 тис.грн.

Продуктивність праці суттєво збільшилась у 2019 р., в порівнянні з 2018 р. – на 1 064 тис.грн., а 2017 - на 159 тис.грн., а в 2020 році показники суттєво пішли вниз через пандемію COVID-19 на -4 917 тис. грн.

Фондовіддача основних фондів зменшилась в порівнянні з 2018р. – на -160,47619 тис.грн., а 2019 р. – на -4 тис. грн. Цей показник відображає, скільки в грн. наданих послуг приносить підприємству використання основних фондів вартістю 1 грн.

Фондоємність характеризує вартість основних фондів, які було задіяно підприємством задля надання послуг на 1грн. З кожним роком вона збільшується, та станом на 2018 р. становить 0,004 грн. , в 2019 збільшився до 0,013 грн., а в 2020 році показник становив 0,014 грн.

Далі ми проаналізуємо динаміку показників, які характеризують фінансові результати господарської діяльності» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+,-) 2020 р. від	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6
Виручка	1 400 000	5 000 000	5 100 000	3 700 000	100 000
Собівартість	1 000 000	4 300 000	4 400 000	3400000	100 000
Валовий прибуток	360 000	720 000	730 000	370000	10 000
Інші операційні доходи	7 000	80 000	85 000	78000	5 000
Адміністративні витрати	25 000	100 000	110 000	85000	10 000
Витрати збуту	5 000	10 000	15 000	10000	5 000

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
Інші операційні витрати	560 000	670 000	680 000	120000	10 000
Операційний прибуток	0	8 000	9 000	9000	1 000
Операційний збиток	230 000	0	0	-230000	0
Дохід від участі у капіталі	10	0	10	0	10
Збитки від участі у капіталі	10	0	10	0	10
Інші фінансові доходи	40	3 000	4 000	3960	1 000
Прибуток до оподаткування	-230000	200	300	230300	100
Податок на прибуток	0	10	10	10	0
Чистий прибуток	0	190	290	290	100
Збитки після оподаткування	230 000	0	0	-230000	0

За даними таблиці можна зробити такі висновки: підприємство впродовж трьох років стабільно зростає, виручка збільшилась суттєво в порівнянні з 2018 р.

Отже, показники ТОВ «Авіакомпанія Скайап» показують, що підприємство стабільно зростало впродовж трьох звітних років та стабільно отримувало прибуток. Авіакомпанії завжди несуть значні ризики збитку в своїй діяльності, тому дані показники яскраво ілюструють деяку їх стабільність в цій галузі.

Далі ми проаналізуємо склад і розміщення активів ТОВ «Авіакомпанія Скайап» (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

**Склад і розміщення активів ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2018-2020 рр.,
тис. грн.**

Показники	Роки						Відхилення (+;-) 2020р. від	
	2018		2019		2020		2018	2019
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	тис. грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Нематеріальні активи	5	0,001	10	0,001	10	0,001	5	0

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Незавершені капітальні інвестиції	10000	6,25	10000	2,08	15000	3,06	5000	5000
Основні засоби	6000	3,75	65000	13,54	70000	14,29	64000	5000
Інвестиційна нерухомість	0	0,00	0	0,00	10	0,00	10	10
Довгострокові біологічні активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	0	0,00	0	0,00	10	0,00	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Інші необоротні активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Запаси	35000	21,88	230 000	47,92	240000	48,98	205000	10000
Поточні біологічні активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Дебіторська заборгованість	94985	59,37	128 990	26,87	84960	17,34	-10025	- 44030
Поточні фінансові інвестиції	0	0,00	0	0,00	10	0,00	10	10
Гроші та їх еквіваленти	14000	8,75	45000	9,38	60000	12,24	46000	15000
Витрати майбутніх періодів	10	0,01	1000	0,21	20000	4,08	19990	19000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Разом	160000	100,00	480000	100,00	490000	100,00	330000	10000

Нематеріальні активи становлять незначну частку в структурі активів підприємства - 0,001%. Протягом усіх років аналізу частка нематеріальних активів підприємства не збільшуються ні на один відсоток.

Незавершені капітальні інвестиції становлять 3,06% і порівняно з 2018 роком їх питома вага зменшилась на 3,19%, а порівняно з 2019 збільшилась на 0,98%. В

абсолютному виразі обсяг незавершених капітальних інвестицій збільшився на 5000 тис. грн. у 2020р. порівняно з 2019р.

Основні засоби займають 14,29 % активів підприємства, в порівнянні з 2018 спостерігається, що основні засоби підприємства збільшились на 10,54 %, на 2019 рік показник становив – 13,54%, а у 2020 році збільшився ще на 0,75 %.

Як видно з таблиці, інвестиційна нерухомість, довгострокові біологічні активи, довгострокові фінансові інвестиції, довгострокову дебіторська заборгованість, відстрочені податкові активи та інші необоротні активи протягом всього періоду відсутні.

Запаси товарно-матеріальних цінностей становлять 48,98 % у 2020 р. від усіх активів підприємства. Якщо порівнювати з 2018 роком, їх обсяг суттєво збільшився, аж на 27,1%. Також спостерігається їх зростання між 2019 і 2020 роками, різниця не значна, лише на 1,06% більше ніж в попередньому році.

Поточні біологічні активи 0,00% за всі роки.

Дебіторська заборгованість суттєво зменшилась в порівнянні з 2018 р. та становить 17,34%, що на 42,07 % менше. Зменшення дебіторської заборгованості є позитивною тенденцією для товариства.

Поточні фінансові інвестиції 0,00% за всі роки.

Грошові кошти та їх еквіваленти у 2020 р. їх частка становить 12,24 %, в порівнянні з минулими роками вона збільшилась, якщо взяти 2019 р. то збільшення несуттєве – 2,88 %, але якщо порівняти з 2018 р. – збільшення на 3,49%.

Витрати майбутніх періодів на 2018 рік становили 0,01%, на 2019 0,21%, а на 2020 рік 4,08%.

Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття 0,00% за всі роки.

Далі ми оцінимо структуру активів ТОВ «Авіакомпанія Скайап» (табл. 2.9).

Оборотні активи в туристичній галузі є основними для здійснення даної діяльності, а особливо – у авіакомпанії, яка постійно акумулює грошові надходження та інші резерви підприємства, для успішного свого існування.

Таблиця 2.9

Структура активів ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2018-2020 рр.

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2020 р. від	
	2018		2019		2020		2018	2019
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Необоротні активи	16005	10,00	75010	15,63	85030	17,35	69025	10020
Оборотні активи	143995	90,00	404990	84,37	404970	82,65	260975	-20
Необоротні активи та групи вибуття	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Разом	160000	100,00	480000	100,00	490000	100,00	X	X

Як бачимо з даних балансу товариства, активи товариства протягом аналізованих трьох років зростали (як оборотні, так і необоротні). Обсяг необоротних активів порівняно з 2018р. збільшився на 69025 тис. грн., оборотних – на 260975 тис. грн. Необоротні активи ТОВ «Авіакомпанія Скайап» станом на 2020 р. становлять – 85030 тис.грн (17,35% від усіх активів), оборотні - 404970 тис. грн. (82,65%). Отже, можемо зробити висновок, що структура активів підприємства не є «важкою», оскільки переважають у ній саме оборотні активи з питомою вагою понад 80%.

Наочне представлення динаміки структури активів ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2018-2020 рр.

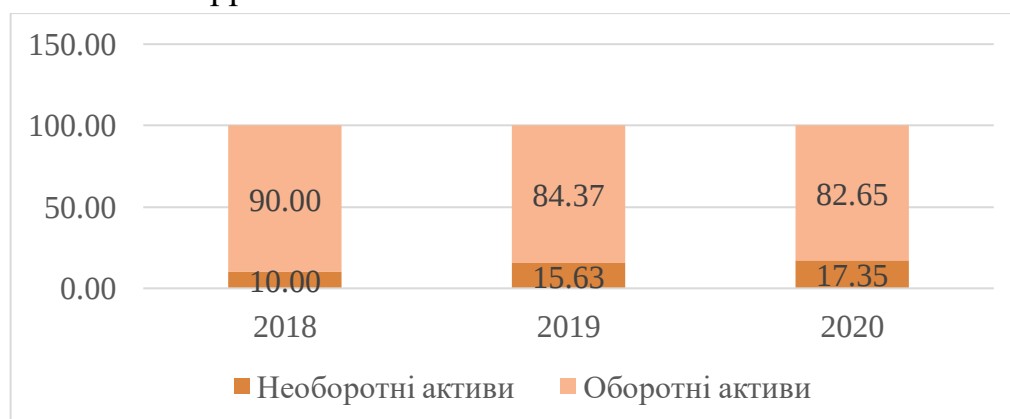


Рис. 2.10. Структура активів ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2018-2020 рр., %

На діаграмі бачимо незначне зростання частки необоротних активів з 10% до 17,35% та, відповідно, зменшення частки оборотних активів з 90% до 82,65%.

На наступному етапі нашого аналізу розглянемо рівень платоспроможності товариства. Для цього розрахуємо основні показники платоспроможності. Вихідні дані та результати розрахунку наведено в табл. 2.10

Таблиця 2.10

Показники платоспроможності ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2018	2019	2020		2018	2019	2020
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	14000	45000	60000	x	X	X	X
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	94 985	128990	84960	x	X	X	X
Оборотні активи (всього), тис. грн.	143995	404990	404970	x	X	X	X
Необоротні активи (всього), тис. грн.	16005	75010	85030	x	X	X	X
Власний капітал, тис. грн.	- 220000	- 228900	1100	x	X	X	X
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	380000	680000	390000	x	X	X	X
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,04	0,07	0,15	0,2	0,16	0,13	0,05
Коефіцієнт проміжної ліквідності (термінової) (платоспроможності)	0,29	0,26	0,37	0,7	0,41	0,44	0,33
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	0,38	0,60	1,04	1,0	0,62	0,40	-0,04
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	-1,64	-0,40	0,04	0,1	1,74	0,50	0,06

Коефіцієнт абсолютної ліквідності товариства протягом всього періоду був меншим за нормативне значення. Однак, тут слід відзначити позитивну динаміку даного показника, адже протягом періоду аналізу він збільшився з 0,04 у 2018р. до 0,15 у 2020р. Аналогічні висновки можемо зробити і щодо коефіцієнта проміжної ліквідності та коефіцієнта забезпечення власними коштами.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2020р. відповідав встановленим критеріям (був більшим за 1).

Далі розглянемо структуру джерел фінансових ресурсів ТОВ «Авіакомпанія Скайап» протягом 2018-2020 рр. Вихідні дані для аналізу наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Джерела фінансових ресурсів ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2018-2020 рр.,
тис. грн.**

Джерела фінансових ресурсів	Роки						Відхилення у %, (+;-) 2020 р. до	
	2018		2019		2020		2018	2019
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Власний капітал	-220000	-137,5	-228900	-47,69	1100	0,22	137,72	47,91
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	28900	6,02	98900	20,18	20,18	14,16
Поточні зобов'язання і забезпечення	380000	237,50	680000	141,67	390000	79,59	-157,91	-62,07
Разом	160000	100	480000	100	490000	100	X	X

Як бачимо з таблиці, основними джерелами фінансових ресурсів товариства є поточні зобов'язання та забезпечення, що несе певну небезпеку для фінансової незалежності компанії. Але судячи з динаміки структури фінансових ресурсів товариства можна засвідчити позитивні зміни для компанії.

Розглянемо показники фінансової стійкості ТОВ «Авіакомпанія Скайап», вихідні дані та результати розрахунку яких наведено в таблиці 2.12.

Коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу у складі джерел фінансових ресурсів. Нормативне його значення – 0,5. У ТОВ «Авіакомпанія

Скайап» даний показник протягом всього періоду є меншим за норматив, а в 2018-2019рр. набуває навіть від'ємного значення. Це свідчить про високий ступінь залежності товариства від зовнішніх позик.

Таблиця 2.12

**Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Авіакомпанія Скайап»
за 2018-2020 рр.**

Показники	Роки			Норма- тивне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2018	2019	2020		2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	-220000	-228900	1100	X	X	X	X
Позичковий капітал, тис. грн.	380000	708900	488900	X	X	X	X
у т.ч. довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	0	28900	98900	x	X	x	X
Всього використано капіталу, тис. грн.	160000	480000	490000	x	X	x	X
Коефіцієнт автономії	-1,38	-0,48	0,00	0,5	1,88	0,98	0,50
Коефіцієнт фінансування	-1,73	-3,10	444,45	1	2,73	4,10	- 443,45
Коефіцієнт заборгованості	2,38	1,48	1,00	0,5	-1,88	-0,98	-0,50
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	-1,38	-0,42	0,20	1	2,38	1,42	0,80
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,58	-0,32	0,00	1	1,58	1,32	1,00

Коефіцієнт фінансування показує, скільки позикових коштів залучило підприємство на 1 грн вкладених в активи власних коштів. При цьому залучені джерела фінансування не розподіляються на довгострокові та короткострокові. Для підрахунку показника використовують лише дані пасиву балансу без порівняння з активом. Коефіцієнт фінансування розраховують як відношення всієї суми

зобов'язань за залученими коштами до суми власних коштів. Нормальним є рівень, коли $K_{\text{фін}}$ менший від 1. Якщо $K_{\text{фін}}$ більший за 1, фінансова стійкість підприємства сягає критичного значення. Для нашого підприємства фінансова стійкість у 2020р. була критичною.

Коефіцієнт заборгованості критичним значенням має 0,5 (він має бути меншим). Позитивною вважається тенденція зменшення. За результатами розрахунків даного коефіцієнта у ТОВ «Авіакомпанія Скайап» він не відповідає критерію, але в даному випадку як позитивний сигнал, можемо відзначити тенденцію зменшення даного показника.

Коефіцієнти довгострокової фінансової незалежності та фінансової стійкості також не відповідають критеріям, але тут також відзначаємо тенденцію зростання, що для цих показників є позитивним сигналом.

Далі розглянемо структуру власних оборотних коштів товариства. Для цього знайдемо різницю між власним капіталом та необоротними активами (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Структура власних оборотних коштів ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2020 р. до	
	2018	2019	2020	2018р.	2019р.
Власний капітал, тис. грн.	-220000	-228900	1100	221100	230000
Необоротні активи, тис. грн.	16005	75010	85030	69025	10020
Власні оборотні кошти, тис. грн.	-236005	-303910	-83930	152075	219980

Наочне представлення динаміки власних оборотних коштів – на рис. 2.11.

Як видно з результатів розрахунку, у товариства відсутні власні оборотні кошти, а потреба в оборотних коштах покривається за рахунок запозичень, що також підтверджує високий ступінь залежності товариства від кредиторів. При цьому також відзначаємо позитивні зміни протягом трирічного періоду.



Рис. 2.11 Структура власних оборотних коштів ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2018-2020 рр.

Далі проаналізуємо ефективність використання оборотних коштів у товаристві. Для цього розрахуємо відповідні показники (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Динаміка показників ефективності обертання оборотних активів ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+😊) 2020 р. від	
	2018	2019	2020	2018р.	2019р.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1 400 000	5 000 000	5 100 000	3700000	100000
Кількість днів аналізованого періоду, дні	360	360	360	x	X
Одноденна виручка, тис. грн.	3888,89	13888,89	14166,67	10277,8	277,778
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	143995	404990	404970	260975	-20
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	9,72	12,35	12,59	2,87	0,25
Тривалість 1 обороту активів, дні	37	29	29	-8	-1
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, грн.	0,10	0,08	0,08	-0,023	-0,002

Коефіцієнт обертання оборотних коштів має тенденцію зростання. Він збільшився протягом трьох років на 2,87 обороти. Це свідчить про зростання ефективності використання оборотних коштів на підприємстві.

Відповідно відбулося скорочення тривалості обороту на 8 днів та зменшився коефіцієнт завантаження активів в обороті на 2,3 копійки, що також підтверджує попередній висновок.

На завершальному етапі фінансового аналізу розрахуємо основні показники рентабельності товариства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Динаміка показників рентабельності господарської діяльності

ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2018-2020 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2020 р. від	
	2018	2019	2020	2018	2019
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-230000	190	290	230290	100
Середня вартість активів, тис. грн.	160000	480000	490000	330000	10000
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1 000 000	4 300 000	4 400 000	3400000	100000
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1 400 000	5 000 000	5 100 000	3700000	100000
Власний капітал, тис. грн.	-220000	-228900	1100	221100	230000
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	-143,75	0,04	0,06	143,81	0,02
Рентабельність (збитковість) витрат, %	-23,00	0,00	0,01	23,01	0,00
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	-16,43	0,00	0,01	16,43	0,00
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	104,55	-0,08	26,36	-78,18	26,45

Як свідчать результати розрахунків, у 2018р. підприємство мало від'ємну рентабельність за всіма показниками. Однак у 2019р. товариство вже мало прибуток, а у 2020р. досягло зростання власної прибутковості та рентабельності.

Таким чином, нами було проведено аналіз фінансово-господарської діяльності товариства, розраховано та проаналізовано основні фінансово-економічні показники, що дозволило виявити основні вузькі місця в діяльності товариства.

В наступному розділі перейдемо безпосередньо до дослідження застосування інструментів креативного менеджменту в товаристві.

2.3. Дослідження та оцінка ефективності застосування інструментів креативного менеджменту у ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

З самого початку існування – підприємство вже було збудовано на креативі. Яскравий помаранчевий колір, усміхнений смайлик на логотипі – це перше, що привертає увагу і вже підкреслює креативність компанії (рис. 2.12, 2.13).



Використані кольори в логотипі: чорний, помаранчевий, білий

Рис. 2.12. Логотип авіакомпанії «SkyUp!» [65].



Рис. 2.13. Зовнішній вигляд одного з літаків авіакомпанії «SkyUp!» [64].

На борту повітряного судна вас чекатиме модернізоване –«SKYINTERIOR».

Задумка SkyUp така, щоб ваша подорож була комфортною та красивою і щоб ви повністю розслабилися, забули про будь-які турботи і налаштувалися на відпочинок вже в салоні літака [64].

SkyInterior на бортах Boeing 737-800 NG - це одна з причин, через яку літати так приємно і комфортно. Це комплексний підхід до оформлення салону літака, який базується на принципах ергономіки, раціоналізму і, звичайно ж, затишку [18].

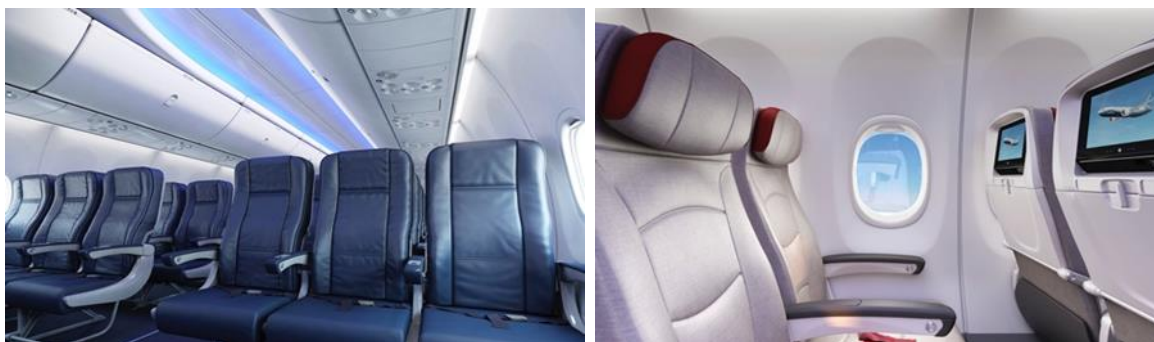


Рис 2.14. Модернізований борт повітряного судна –«SKYINTERIOR» [18].

У дизайні внутрішніх панелей салону немає гострих кутів, що створює додатковий захист;

є зручні світлодіодні лампи підсвічування для читання;

утоплені кнопки для виклику бортпроводника унеможливлюють випадковий виклик;

у салонах нова конфігурація багажних полиць - більш містких і зручних.

Головний і дійсно вражаючий ефект, який відзначають абсолютно всі - це різнокольорове підсвічування салону, яке підбирається залежно від фази польоту. Кольори змінюються дуже плавно протягом декількох хвилин і створюють непомітний заспокійливий та розслаблюючий ефект під час польоту.

У нічний фазі польоту світло вимкнене, для комфорту залишається лише приємне блакитне підсвічування SkyInterior, яке чимось нагадує світло місяця. На світанку, коли час прокидатися, колір підсвічування змінюється на оранжево-рожевий - колір сонця, що сходить [18].

Меню на борту: «Подорожуйте зі смаком! ;)»

На борту літака ви можете придбати апетитні снеки, солодощі, прохолоджувальні, гарячі та алкогольні напої. Обрати їх можна у меню Celebrate your flight! Гарячі роли з сиром, куркою чи яловичиною за ексклюзивним рецептом шеф-кухаря [39].

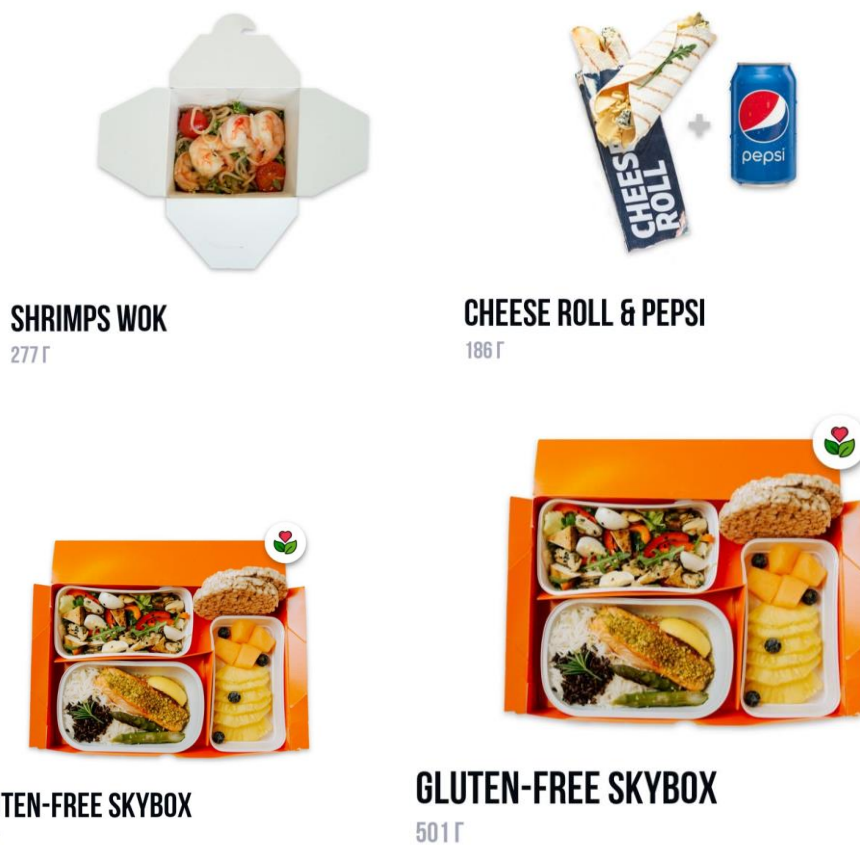


Рис. 2.15. Меню на борту: «Подорожуйте зі смаком! ;)» [39].

Ще одна нотка креативу від SkyUp: «Вражай, дивуй, захоплюй – замовляй букет прямо на борт літака! SkyUp Airlines об'єднує серця!»: можна зробити сюрприз під час польоту разом зі SkyUp Airlines! Букет в коробочці з ніжних квітів або ніжний манго мус з малиновим конфі на пухкій бісквітній основі [39].



БУКЕТ

Рис 2.16. Букет в коробочці з ніжних квітів [39].

Можна замовити торт вкритий дзеркальною глазур'ю та прикрашений свіжими ягодами. Неймовірне поєднання фруктових смаків в одному десерті та можливо відсвяткувати особливі моменти на крилах SkyUp Airlines! [39].

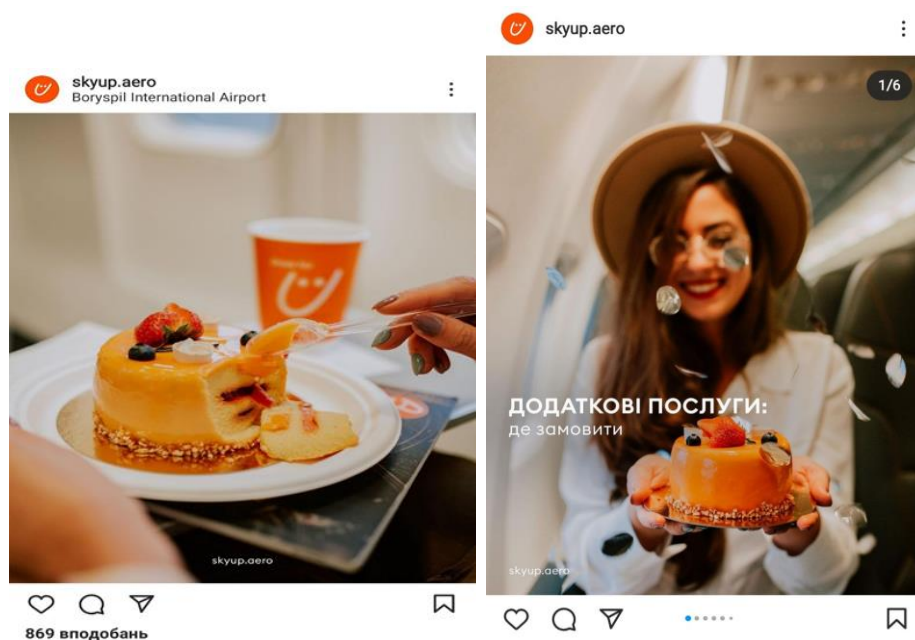


Рис. 2.17. Тортик на борту SkyUp! [95].

А також, «Дивуйте, вражайте, спокушайте!» Будь-яка нагода – хороший привід порадувати близьку людину. Можна замовити LoveBox з тендітними квітами і 6 французькими десертами, а компанія, в свою чергу, зафіксує цей момент у небі на поляроїд [95].



LOVEBOX

Рис. 2.18. LoveBox з тендітними квітами і 6 французькими десертами [39]

Восени 2021 року пасажирів SkyUp зустрічали бортпроводниці в формі SkyUp Champions. І це не просто більш зручний і стильний одяг, а принципово нове бачення [46].



Рис. 2.19. Нова уніформа для бортпроводниць «Ідея SkyUp Champions» [46]

Концепція нової форми базується на русі. Форма створена для активних, сміливих, яскравих; тих, хто не любить зайвого офіціозу, але цінує стиль; реагує швидко, діє виважено, приймає виклики й знаходить вихід із будь-якої ситуації. Це одяг для відкритих новому, тих, хто любить подорожі й життя [46].

«Перед тим як створити новий концепт разом із Frame Fashion Consultancy, компанія занурилася в історію та проаналізували світову еволюцію форми бортпроводниць від початку 30-х років. Вона змінювалась залежно від ролі, яку виконував екіпаж у польоті, — коментує керівник відділу маркетингу SkyUp Airlines Маріанна Григораш. — Часи змінилися, змінилися й жінки, тому на протигагу консервативній класиці, підборам, червоній помаді та пучку прийшов

новий, більш сучасний та комфортний образ "чемпіонки". Свобода, природна краса, індивідуальність, жодних шаблонів та кросівки, в яких "хочеться літати"» [46].

«Дослідження та інтерв'ю з бортпроводницями стали відправною точкою роботи над новим образом — сучасної дівчини з активною позицією — чемпіонки, яка працює на командний результат і має повагу до себе та свого здоров'я. Тому ми вирішили змінити туфлі на кросівки. І долучили до створення форми українських модних дизайнерів — бренд GUDU для створення костюму та бренд виняткових речей GUNIA PROJECT для створення принту шовкової хустки. Кожен з них найкращий у своїй справі — справжній чемпіон», — розповідає куратор проєкту Ольга Цареградська [46].

ТОП-5 змін в одязі



Рис 2.20. «До» і «після» ребрендингу форми для бортпроводниць компанії SkyUp! [100, 76].

Замість костюмів зі спідницями — брючні костюми в актуальній естетиці *soft tailoring* та тренчі з італійської екошкіри, створені разом із українським модним брендом GUDU [46].

Замість туфель на підборах — зручні ергономічні кросівки Nike Air Max 720, що зроблені в рамках ініціативи компанії, спрямованої на зниження кількості

відходів і впливу на навколишнє середовище — на 75% взуття створено з перероблених матеріалів. Головна особливість кросівок — рекордно висока повітряна подушка по всій довжині підошви. Завдяки цьому Air Max 720 отримали неймовірну амортизацію і пружність, що забезпечує максимальний комфорт протягом усього дня [46].

Головним акцентом образу стала хустка небесно-голубого кольору, яка кріпиться до еполетів жакета та пальто. Хустку, яка є знаковою рисою для форми авіакомпанії, ми створили разом із українським брендом виняткових речей GUNIA project [46].

Макіяж створений під враженням від кольорів неба, які можна побачити з кабіни пілота. Професіонали Backstage Beauty&Refresh розробили ніжний градієнт з м'яким помаранчевим, як на заході сонця, і блакитним, як на світанку, кольорами. При цьому мейкап природний з акцентом на очі. Новий образ передбачає варіанти зачісок — різноманітні плетіння, що приходять на зміну класичному пучку бортпроводниці [46].

Доповнює образ соковито-помаранчева валіза з лімітованої колекції Have A Rest [46].

Мрія SkyUp – щоб такі зміни стали світовим трендом. Щоб їх ініціативу підхопили авіакомпанії, які щиро дбають про своїх співробітників. Щоб на кожному борту літака жінки почувалися вільно, зручно і працювали у задоволення.

SkyUp практикують колаборації з українськими блогерами, з ювелірними та косметичними брендами, але найбільший фурор та несподіванкою стала співпраця з українським співаком та композитором Максом Барських.

Новий сингл Макса Барських став саундтреком української авіакомпанії SkyUp Airlines [44].

Тепер «Just Fly» зустрічатиме всіх пасажирів на борту українського лоукостера по всьому світу. Цей випадок стане частиною історії національної авіації, оскільки подібне злиття брендів відображає масштаб і креативний підхід до створення аудіовізуального сприйняття компаній [44].



Рис. 2.21. Фото з кліпу MAX BARSKIN — Just Fly [44].

«Just Fly» — це маніфест добра й світла. Таке позиціонування співзвучно духу компанії і ми дуже раді, що наша колаборація з Максом Барських і агентством Badoev ID вийшла такою сильною, торкнулась серця багатьох людей не тільки в Україні, а й далеко за її межами. Наша візія як українського авіаперевізника — стати гордістю своєї країни і розповісти про неї всьому світу, — коментує керівник відділу маркетингу SkyUp Airlines Маріанна Григораш [44].

«Just Fly» повертає ту саму спрагу і задоволення від пригод і подорожей, які ми почали втрачати через глобальну ситуацію в світі, і саме з цим треком зовсім скоро буде починатися кожна подорож пасажирів SkyUp Airlines, — говорить Марина [44].

Global-саундтрек від Макса Барських «Just Fly» — наступний органічний етап продуманих і глобальних змін авіакомпанії. Раніше була представлена нова форма для співробітників SkyUp Champions у колаборації з українськими фешн-брендами, яка ламає всі шаблони того, як мають виглядати бортпровідники. Кліп-мюзикл «Just Fly» від Барських та Бадоева підхоплює помаранчеву хвилю і перетворює символіку авіаліній в новий тренд [44].

«Just Fly» за 6 днів після прем'єри подолав позначку в 7 мільйонів і потрапив в тренди YouTube України, Росії та Білорусі. TikTok-челендж #justflybaby набрав більше 11 мільйонів переглядів і понад 4,5 тисячі відзнятих відео, а пісня очолила плейлисти Spotify відразу в декількох європейських країнах: Німеччині, Швейцарії, Румунії, Угорщині та Польщі — вперше за всю кар'єру артиста [44].

За масштабну синергію образів й смислів Макса Барських та SkyUp Airlines відповідає рекламне агентство Badoev ID. Це перша гучна заява компанії в сегменті «celebrity marketing» [44].

Ще одна колаборація з SOVA — український ювелірний бренд, Sister`s Aroma — українська компанія, бренд доглядової косметики. Разом зі SkyUp Airlines презентували лімітований travel бокс [15].

В результаті колаборації створено 150 боксів із лімітованими прикрасами від ювелірного будинку SOVA та свічками з ексклюзивним ароматом Sister`s Aroma, які були розроблені спеціально для колаборації. У 5 боксах заховані «квитки» зі знижкою -99% на вибрані напрямки авіакомпанії SkyUp Airlines.

Кожна поїздка запам'ятовується маленькими деталями, швидкоплинними емоціями, а вдома вам про неї нагадують привезені сувеніри. Спеціально для тріп боксу ювелірний будинок SOVA розробив лімітовану серію браслетів із золотим літаком, який нагадуватиме вашу найкращу подорож. Носіть на оранжевій нитці або стилізуйте як підвіс на вашому улюбленому ланцюжку.



Рис. 2.22. Продукти спільної продукції [15].

Запах нових парфумів або крему для рук у подорожі буде асоціюватись із спогадами вашої поїздки. Усі бокси містять гарантовану знижку –5% на напрямки авіакомпанії SkyUp Airlines. А 5 боксів мають сюрприз — знижку -99% на один із обраних напрямків з Києва до Мадриду, Ніцци, Праги, Батумі та Єревану [15].

Колаборація з Mr.Pops – український виробник крафтового натурального морозива в Україні.

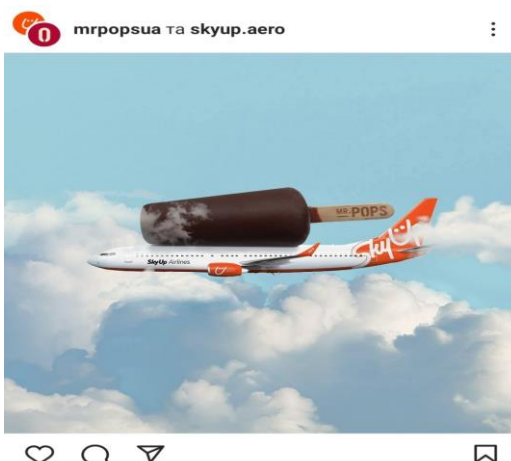


Рис. 2.22. Колаб з з Mr.Pops [54].

Потрібно лише придбати квиток на рейс і дитячий обід на борту. Адже у Kids Box – не абищо, а надзвичайно смачний сирок. Також його можна купити окремо, за передзамовленням.

#СмакуйМандруй. Pepsi у подарунок для кожного пасажира! Таке гасло було у SkyUp в серпні 20-го року. Вони разом зі своїм партнером Pepsi Ukraine прагнули, щоб у пасажирів був політ не просто переміщення з пункту А в пункт Б за допомогою літака. А, щоб це перетворилося у задоволення у небі. Кожен пасажир, який леті з Києва, Львова, Запоріжжя, Харкова або назад у період до 30 вересня 20-го року, обов’язково отримував чорну баночку смачного Pepsi Max без цукру!



Рис. 2.23. Співпраці авіакомпанії SkyUp з Pepsi Ukraine [90]

Отже, проаналізувавши розвиток креативного менеджменту в управлінській діяльності SkyUp, можна дійти висновків, що український авіаційний-лоукост перевізник – SkyUp – дуже творча, модернізована та стрімко розвиваюча вперед

компанія. Завжди шукає партнерів для співпраці. Готова для створення чогось інноваційного. Можемо бачити, що компанія працює на користь свого персоналу і для задоволення своїх пасажирів. SkyUp – це компанія, яка завжди знаходиться в русі, а її персонал – працює на командний результат.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

3.1. Розробка комплексу рекомендацій щодо розвитку системи креативного менеджменту ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

З точки зору ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» найбільш очікуваними і цінними результатами креативної діяльності, що призводять до підвищення її конкурентоспроможності, визнаються такі:

інновації за рахунок нових продуктів, процесів, ідей,
безперервне поліпшення якості продукції чи послуг,
підвищення продуктивності і ефективності,
економічне прискорення,
збільшення організаційної гнучкості і здібності до адаптації.

Система креативного менеджменту ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» має бути максимально орієнтована на задоволення потреб організації в нових ідеях і знаннях.

Система креативного менеджменту включає сукупність взаємопов'язаних і взаємоузгоджених управлінських заходів, що відносяться, головним чином, до одного з трьох напрямів:

- 1) формування організаційної структури, що підтримує креативність;
- 2) розроблення організаційних систем і процедур, що активізують креативність і створення нового знання;
- 3) організаційна культура і креативне лідерство у ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП».

В табл. 3.1 наводяться напрямки та під напрями (системи) креативного менеджменту і задачі, які повинні вирішуватися підприємством SkyUp для підвищення власної креативності.

Таблиця 3.1

Система креативного менеджменту для ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

Напрями управління	Піднапрями	Задачі
Організаційні структури	Розвиток інтелектуального Потенціалу	Створення формальних і Неформальних організаційних структур, що підтримують креативність
Система управління людськими ресурсами	Відбір персоналу	Найм креативних працівників. Забезпечення гетерогенності колективу
	Забезпечення діяльності творчих груп	Постановка творчих задач. Створення умов для ефективної роботи груп. Управління груповою динамікою, використання креативних технік для активізації творчого мислення
	Оцінка персоналу	Визначення внеску працівника у створення нового знання
	Навчання	Створення умов для навчання і саморозвитку Фінансування у навчання Персоналу
	Мотивація Креативності	Індивідуалізація винагороди в залежності від цінності працівника для організації Заохочення креативності
Система управління знаннєвими ресурсами	Управління інформаційним потоками і знаннями	Стратегії управління знаннями Побудова системи управління знаннями, що відповідає потребам фірм Заохочення до обміну знань
Креативна організаційна культура	Формування і розвиток креативної культури Креативне лідерство	Створення середовища, що сприяє креативності Гнучкість у виборі стилю Лідерства

Будь-яка організація є відкритою системою, тому на її функціонування впливає низка як внутрішніх, так і зовнішніх факторів і процесів. З огляду на це

передумови формування креативного менеджменту на підприємстві також необхідно розглядати з точки зору зовнішніх в внутрішніх факторів (рис. 3.2).

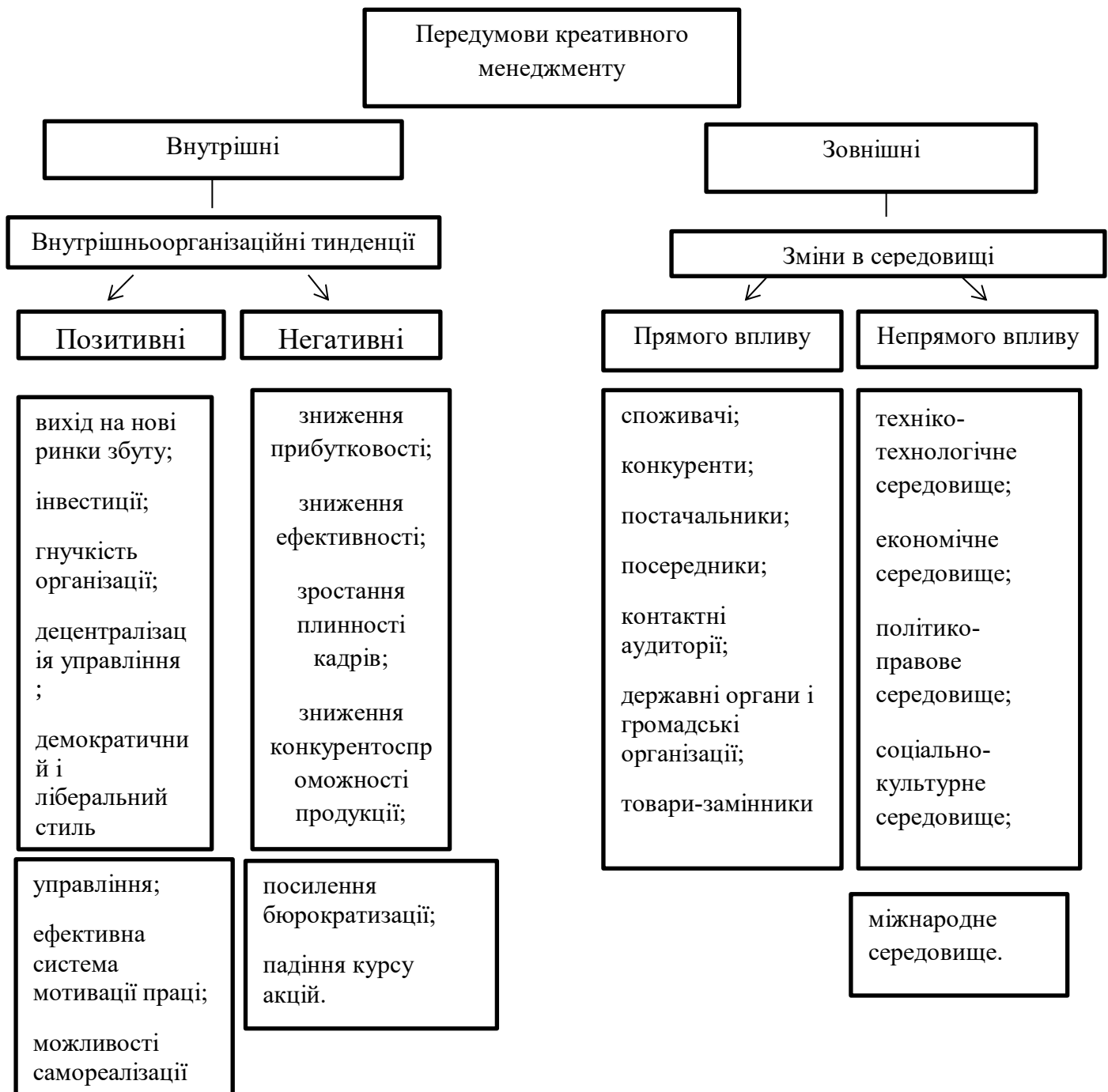


Рис.3.1. Передумови формування креативного менеджменту у ТОВ SkyUp.
Адаптовано на основі [4].

Внутрішні передумови здійснення креативної діяльності у ТОВ SkyUp варто розглядати з точки зору позитивних та негативних внутрішньо-організаційних тенденцій. Так, необхідність вирішення внутрішніх проблем, що склались на

підприємстві, вимагає застосування нестандартних креативних підходів. Разом з тим існування певних позитивних тенденцій сприяє розвитку креативної діяльності з метою посилення конкурентних переваг підприємства. Під зовнішніми передумовами розвитку креативної діяльності розуміють будь-які зміни, що виникають у зовнішньому середовищі функціонування підприємства.

Важливою передумовою здійснення креативної діяльності у ТОВ SkyUp є створення творчої атмосфери в колективі, акумулювання креативних ідей, стимулювання розвитку процесу самореалізації і самовдосконалення співробітників, їхнього особистого та колективного творчого розвитку, узгодження внутрішніх інтересів співробітників із завданнями підприємства. На формування й розвиток креативного менеджменту впливають певні чинники техніко-економічного, організаційно-управлінського, юридичного та соціальнопсихологічного характеру, що стримують або сприяють здійсненню креативної діяльності на підприємстві.

Таблиця 3.2

Основні чинники, які можуть повпливати на креативну діяльність

ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

Групи чинників	Чинники, які стримують креативну діяльність	Чинники, які сприяють креативній діяльності
1	2	3
Техніко-економічні	Економічна криза; низький науково-інноваційний потенціал держави та регіонів;	Формування й розвиток креативної економіки; збереження науковотехнічного потенціалу та державна підтримка інноваційної діяльності; наявність резерву фінансових і матеріально-технічних

Продовження табл. 3.2

1	2	3
	ускладнення та збільшення вартості науково-дослідних розробок; недостатність маркетингових досліджень; відсутність попиту на продукцію; закриття ринків збуту; високий економічний ризик; відсутність джерел фінансування; слабка матеріальнотехнічна та наукова база; домінування інтересів існуючого виробництва; орієнтація на короткострокову перспективу. Формування й розвиток креативної економіки; збереження науковотехнічного потенціалу та державна підтримка інноваційної діяльності; наявність резерву фінансових і матеріально-технічних засобів; наявність необхідної інфраструктури; розвиток конкуренції та скорочення життєвого циклу наукоємних товарів; вихід на нові ринки збуту продукції.	засобів; наявність необхідної інфраструктури; розвиток конкуренції та скорочення життєвого циклу наукоємних товарів; вихід на нові ринки збуту продукції. Гнучкість організаційної структури; децентралізація управління; демократичний та ліберальний стиль керівництва; ефективні комунікаційні зв'язки; наявність стратегічного мислення; формування креативних колективів; створення креативної та інноваційної інфраструктури (креативних ситуаційних центрів; технопарків; бізнес-інкубаторів); організація креативної освіти; створення організації, що самонавчається
Організаційно-управлінські	Механістичність організаційної структури; надмірна централізація; відсутність стратегічного планування;	

Продовження табл. 3.2

1	2	3
	відсутність креативних колективів; консервативність; переважання авторитарного стилю керівництва; недосконалість зворотного зв'язку та ефективних комунікацій; переважання вертикальних потоків інформації; труднощі в міжгалузевих взаємодіях; орієнтація на існуючі ринки збуту.	
Юридичні	Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної діяльності; охорони інтелектуальної власності.	Законодавчі заходи (особливі пільги, закони), що заохочують інноваційну діяльність, забезпечують охорону інтелектуальної власності.
Соціальнопсихологічні	Культурні бар'єри; вплив наукових кадрів; відсутність креативної освіти; недосконалість соціальної політики влади; відсутність матеріальних і моральних стимулів та умов творчої праці; низький професійний статус інноватора; опір змінам; страх збільшення обов'язків та відповідальності; спротив усьому новому, що надходить («синдром чужого винаходу»); неадекватна (занижена) оцінка діяльності.	

На формування й розвиток креативного менеджменту у ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» безпосередньо впливають такі фактори:

- рівень розвитку креативного суспільства;
- формування креативної економіки;
- розвиток креативної освіти;
- рівень інноваційності підприємства;
- творчий потенціал особистості;
- потенціал менеджера креативного типу.

Взаємозв'язок і взаємодоповнення даних факторів є запорукою успіху компанії SkyUp у формуванні й розвитку креативного менеджменту. (рис. 3.2).

Опрацювання літературних джерел і ознайомлення із авіапідприємством дає змогу стверджувати, що досягнення високого рівня результативності системи креативного менеджменту в ТОВ SkyUp можлива за умови дотримання під час її побудови таких принципів:

системності (з позиції системного підходу управління підприємством є певною складною системою, складовими елементами якої є локальні підсистеми управління конкретними видами діяльності

каузальності (система креативного менеджменту, з одного боку, є елементом внутрішнього середовища організації, а з іншого боку, вона тісно пов'язана із зовнішнім середовищем. Враховуючи ці взаємозв'язки можливо істотно знизити зусилля керівників підприємства із формування і реалізації раціональних креативних управлінських рішень);

ієрархічності (креативний менеджмент є однією з конкретних функцій системи управління підприємством. Метою реалізації конкретних функцій управління є оптимізація результатів управління конкретними видами діяльності підприємства. Її виконання є умовою досягнення стратегічної цілі організації. З огляду на це, цілі авіакомпанії мають формуватись як чітко ієрархізована система);

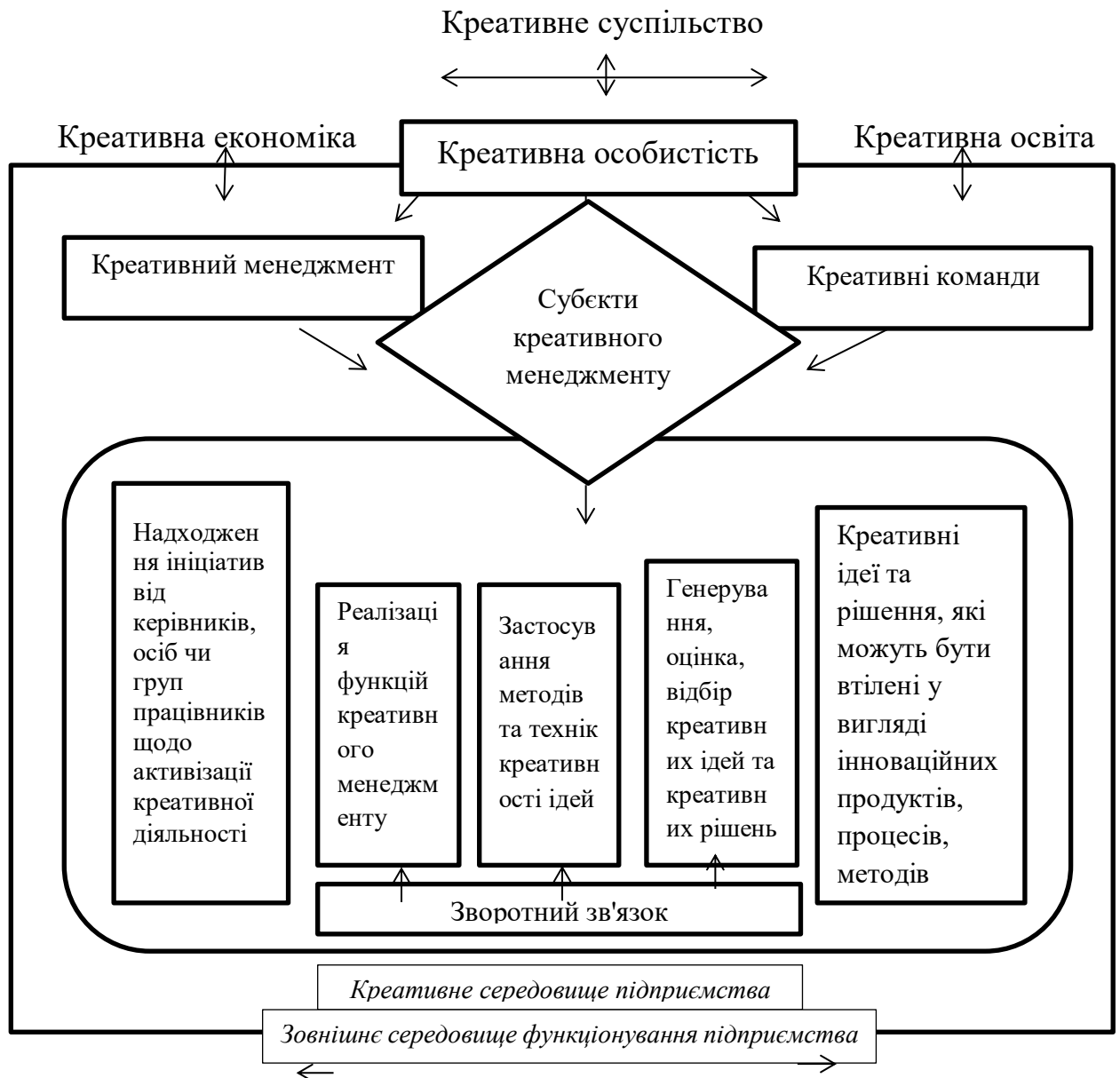


Рис.3.2 Концепція креативного менеджменту у ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

Адаптовано на основі [4].

результативності (формування системи креативного менеджменту має бути спрямоване на досягнення конкретних результатів. Якщо з певних причин ці результати не отримані або отримуються із запізненням, то система потребує регулювання. Обсяг витрат на її формування має бути меншим за прибуток від реалізації креативних рішень);

кумулятивності креативної інформації (загальновідомо, що серед загальної сукупності креативних ідей раціональними виявляється незначна частка. Раціональні рішення на певному етапі їх доведення до рівня готового продукту або технології часто не витримують результатів діагностики, тому кількість насправді ефективних рішень є незначною. Ключовим завданням аналітиків підприємства є врахувати безліч чинників, які визначають перспективність рішень.

відповідальності за ухвалені креативні рішення (залежно від соціально-психологічного клімату в організації, а також від обраного стилю керівництва організацією, складу працівників надкреативні ідеї можуть розроблятися індивідуально або колективно. Залежно від цього, в організації доцільно пропагувати індивідуальну або колективну відповідальність за ухвалені креативні рішення. Усвідомлення відповідальності працівниками, а також їхня поінформованість про можливі наслідки неповного або несвоєчасного досягнення очікуваних результатів виконання рішення є важливим стимулом ретельності виконання покладених на них функцій і обов'язків);

цілеспрямованості (систему креативного менеджменту доцільно формувати на засадах досягнення конкретних економічних, технологічних, соціальних або інших ефектів чи їх сукупності. Із врахуванням цього доцільно ухвалювати рішення щодо формування організаційної структури системи креативного менеджменту, застосування методів досягнення встановлених цілей тощо);

ліберальності (діяльність із висунення і розвитку креативних ідей є притаманною для творчих особистостей. Загально відомо, що умовою забезпечення їх продуктивності є можливість особистого прийняття рішень, відсутність адміністративного тиску, робота в умовах ненормованого робочого дня тощо.

інформаційної безпеки (керівники підприємства зобов'язані структурувати інформацію залежно від її значущості на загальну інформацію, інформацію з обмеженим доступом і конфіденційну інформацію. Креативні ідеї залежно від рівня їх розроблення, належать до другої і третьої груп. Призначення принципу

інформаційної безпеки полягає у тому, щоб креативна інформація не витікала до конкурентів і не спричинила втрати ресурсів, затрачених на її розроблення).

Креативний менеджмент є підсистемою конкретної функції управління підприємством – інноваційного менеджменту. Його об'єктом є особистий і колективний творчий розвиток працівників на користь організації. Складовими елементами системи креативного менеджменту є його цілі, суб'єкти, функції і методи, показники, комунікація та інформація.

Досягнення високого рівня результативності системи креативного менеджменту у ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» можлива за умови дотримання під час її побудови таких принципів, а саме: системності; каузальності; ієрархічності; результативності; кумулятивності креативної інформації; відповідальності за ухвалені креативні рішення; цілеспрямованості; ліберальності; інформаційної безпеки.

3.2. Удосконалення системи управління людськими ресурсами як складової системи креативного менеджменту ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

Креативний менеджмент є підсистемою конкретної функції управління підприємством. У попередньому підрозділі були сформульовані основні задачі для їх реалізації. У продовження попередніх рекомендацій розглянемо більш детально підсистему управління людськими ресурсами у ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП». Одним із напрямів управління нами визначено відбір персоналу, а саме відбір креативних працівників. Тому на даному етапі ми пропонуємо розглянути процес відбору персоналу до компанії, проаналізувати основні вакансії та удосконалити пропозиції компанії до потенційних кандидатів.

Авіакомпанія SkyUP пропонує більше 35-ти вакансій. Їх мотивуючий слоган: «Злітайте до кар'єрних висот разом зі SkyUp Airlines» та класична промова – «Станьте одним з тих, хто тут і зараз пише нову сторінку в історії української авіації».

Командир повітряного судна

Основні обов'язки: Здійснювати керування літаком за напрямками авіакомпанії; Базові аеропорти: Київ, Львів, Одеса, Харків, Запоріжжя.

Вимоги: Дійсний Type Rating B737NG або MAX; Загальний наліт не менше 5000 годин; PIC для типу не менше 1000 годин; TPL, виданий ДАСУ, є перевагою, в іншому випадку ATPL ICAO, бажано EASA; Медичний сертифікат I класу; Наявність ELP рівня 4 і вище.

Компанія пропонує: Вони впевнені, що для продуктивної праці крім цікавої роботи важливий і комфорт, і професійне зростання, і відпочинок, тому подбали про: Медичне страхування; Навчання в корпоративному університеті та можливість відвідувати зовнішні тренінги; Знижки на тури туроператора; Проживання у готелях високого рівня та триразове харчування у відрядженнях; Сервісні квитки, щоб у небі ви не лише працювали, а й відпочивали [55].

Бортпровідник

Основні обов'язки: Забезпечувати безпеку пасажирів на борту, адже safety first! Їх досвідчена friendly команда допоможе вам стати справжнім чемпіоном у вирішенні різноманітних задач, пов'язаних з комфортом наших вдячних пасажирів та прекрасним самопочуттям помаранчевих залізних пташок; Інформувати пасажирів про умови польоту і загальні правила поведінки пасажирів на борту повітряного судна; Надавати сервіс на борту з фірмовою посмішкою SkyUp Cabin Crew Champions та підтримувати атмосферу слогана "Celebrate your flight!" протягом усього польоту; Надавати першу медичну допомогу у разі необхідності; Вести робочу документацію [55].

Базовий аеропорт: Київ (з можливістю релокації на бази Львова, Харкова, Одеси і Запоріжжя).

Вимоги: Освіта - не нижче бакалавра; Жінки - зріст від 164 см, чоловіки - 173-185 см; Відсутність пірсингу і татуювань на видимих ділянках тіла; Вміння плавати; Вільне володіння українською, російською, англійською мовами (intermediate+); Здатність опановувати великі обсяги інформації у короткі терміни; Наявність закордонного паспорта, диплом або довідка з місця навчання, приписне свідоцтво/військовий квиток.

Компанія пропонує: Медичне страхування для вас та вашої родини; Навчання в корпоративному університеті та можливість відвідувати зовнішні тренінги; Проживання у готелях високого рівня та триразове харчування у відрядженнях; Сервісні квитки, щоб у небі ви не лише працювали, а й відпочивали; Знижки на тури туроператора.

Senior Talent Development Manager

Основні обов'язки: Розробка і проведення програм розвитку талантів в рамках корпоративного університету GROW UP; Організаційна підготовка і обслуговування тренінгових заходів від зовнішніх провайдерів; Координація та супровід програми наступності в групі компаній UPfamily; Координація процесу формування та супроводу ІПР (індивідуальних планів розвитку) для ключових співробітників групи компаній UPfamily; Формування корпоративного підходу до створення ІПР; Розробка і впровадження програм навчання для розвитку у співробітників навичок, необхідних для формування і виконання ІПР; Координація процесу навчання і розвитку працівників відповідно до їх ІПР; Формування вимог ІТ-рішення для підвищення ефективності процесу формування ІПР; Участь у розробці та розвитку системи оцінки персоналу.

Вимоги: Аналогічний досвід роботи в компаніях із вибудованою системою розвитку персоналу; Досвід вибудовування процесів/впровадження інструментів, які формують культуру безперервного розвитку співробітників (ІПР, performance review, оцінка 360, центри оцінки, розвиток HiPo, HiPro і тд); Досвід роботи бізнес-тренером від 2 років; Досвід роботи в Power Point, Excel, Word та іннавички організатора; Досвід і розуміння створення навчальних програм і електронних курсів; Усна і письмова грамотність; Високий рівень відповідальності та самоорганізації; Відмінні організаторські здібності; Мислення, спрямоване на постійний особистісний та професійний ріст; Любов до життя і до людей; Глибоке розуміння цифрових технологій і методів їх впровадження в бізнесі.

Компанія пропонує: Медичне страхування для вас і вашої родини; Навчання в корпоративному університеті і можливість відвідувати зовнішні тренінги; Знижки на тури туроператора; Сервісні квитки авіакомпанії [17].

Агент з організації обслуговування авіаперевезень

Основні обов'язки: Зустріч і посадка пасажирів, відповідно до стандартів компанії; Реєстрація пасажирів; Супровід дітей без супроводу; Перевірка ручної поклажі; Розшук багажу; Підготовка брифінг документів для екіпажів; Підготовка Health form; Підготовка генеральних декларацій; Зустріч і проводи екіпажів за потребою; Підготовка COVID тестів для екіпажів; Облік Hand bag сумок, ременів для заблокованих місць та ін.

Вимоги: Клієнтоорієнтованість; Відповідальність; Організованість; Комунікабельність; Англійська на рівні intermediate та вище; Попередній досвід роботи у сфері обслуговування буде плюсом.

Компанія пропонує: Медичне страхування для вас та вашої родини; Навчання в корпоративному університеті та можливість відвідувати зовнішні тренінги; Знижки на тури туроператора; Сервісні квитки авіакомпанії [30].

Head of Brand Experience

Основні обов'язки: Аналізувати метрики брендингу та рекомендувати зміни стратегії, якщо це необхідно; Допомогати бізнесу розвиватися через покращення brand experience серед існуючих та потенційних клієнтів; Консультувати компанію та впроваджувати зміни з приводу покращення клієнтського досвіду; Працювати крос функціонально для поліпшення взаємодії з клієнтом; Ініціювати сервісні зміни, покращення; Ефективно управляти командою.

Вимоги: Вища освіта в напрямку маркетинг; досвід роботи у напрямку Brand management/Brand experience від 5 років; досвід управління командою від 2х років; Досвід використання аналітики для покращення клієнтського досвіду; Навички change management, енергійність, проактивна позиція.

Компанія пропонує: медичне страхування; навчання в корпоративному університеті та можливість відвідувати зовнішні тренінги; Знижки на тури туроператора; Сервісні квитки авіакомпанії [9].

Junior Recruiter

Основні обов'язки: Активно шукати кандидатів, використовуючи різні джерела; Описувати та публікувати вакансії на job-сайтах, у соціальних мережах та

інших каналах пошуку; Проводити первинний скрінінг резюме та телефонні інтерв'ю з кандидатами; Організовувати співбесіди та брати участь в оцінці кандидата; Багато спілкуватись з нашими іноземними кандидатами, зокрема, пілотами; Вести базу кандидатів.

Вимоги: Якщо ти: Мрієш поєднувати талановитих людей з класною роботою та націлений розвиватися у рекрутингу; Знаєш англійську на рівні Upper Intermediate - ми спілкуємось з іноземцями та публікуємо наші вакансії англійською, тож це маст; Креативний та маєш digital mindset; Володієш гарними комунікативними навичками, грамотною письмовою та усною мовою; Маєш активну життєву позицію; Орієнтуєшся на результат та постійний саморозвиток; Проактивний, гнучкий, швидко навчаєшся, ініціативний та готовий втілювати в життя нові ідеї, зокрема, свої :) Цікавишся теоретичною частиною та знаєш про інструменти і канали пошуку кандидатів; Також буде плюсом, якщо ти вже маєш невеличкий досвід у рекрутингу/ресьючингу. Та якщо ні, ми з радістю допоможемо тобі усьому навчитися!

Компанія пропонує: Можливість бути причетними до розвитку тревел-індустрії в Україні; Можливість пропонувати та втілювати свої ідеї; Комфортний pet-friendly офіс в декількох метрах біля м. Бориспільська; Медичне страхування, оплачувана відпустка та лікарняний; Можливість навчатись в корпоративному університеті GrowUP та можливість відвідувати зовнішні тренінги; Свою корпоративну онлайн бібліотеку; Можливість практикувати англійську - у нас є спікін клаби; Гібридний формат роботи - частково в офісі, частково віддалено; Можливість мандрувати за спеціальними умовами, адже ми пропонуємо знижки на тури туроператора і сервісні квитки авіакомпанії; Найкращу команду, де панує атмосфера турботи та підтримки, та з якою можна вчитись і розвиватись щодня [12].

Категорійний менеджер з наземного обслуговування

В категорію наземного обслуговування входять: Збори за злети/посадки у всіх аеропортах; Послуги стоянки повітряних суден; Базове наземне обслуговування: послуги антиайсінга, поповнення запасів води на п/с, наземне і

аеропортове обслуговування в усіх аеропортах, прибирання салонів, послуги буксирування, транспорт для екіпажів і пасажирів, трап, ПРР, прибирання п/с, переміщення багажу і т.д; Додаткове наземне обслуговування: системи CUTE, SITA, послуги GPU, APU, заправка азотом, дезінфекція, обслуговування, розшук і доставка багажу, обробка вантажів і послуги вантажних терміналів, приміщення для брифінгів, послуги з супроводу дітей та інвалідів, супервайзінг в аеропортах.

Основні обов'язки: Визначення складу товарної категорії; Організація та реалізація закупівельної політики по Категорії і щодо постачальників; Розвиток товарної категорії; Аналіз ефективності закупівель; Керівництво підлеглими співробітниками.

Вимоги: Досвід роботи в наземному обслуговуванні не менше 3-х років; Англійська мова - рівень просунутий; Володіння експертними знаннями з наземного обслуговування, обслуговування в аеропортах; Вміння вести переговори; Аналітичні навички; Вміння працювати в команді.

Компанія пропонує: Офіційне працевлаштування; Медичне страхування для вас та вашої родини; Навчання в корпоративному університеті; Знижки на тури туроператора; Сервісні квитки авіакомпанії; Комфортний офіс (10 метрів від м. Бориспільська); Молодий і дружний колектив [53].

Рекрутер

Основні обов'язки: Здійснювати пошук ефективних джерел залучення кандидатів; Забезпечувати потреби компанії в необхідних талантах; Проводити співбесіди з кандидатами; Організовувати заходи, що супроводжують внутрішню ротацію персоналу; Вести звітність відділу по проектах та процесах; Консультувати керівників підрозділів компанії з питань, пов'язаних з підбором персоналу; Брати проактивну участь в розробці інших проектів.

Вимоги: Маєш від 2 років досвіду у рекрутингу; Знаєш англійську на рівні Upper Intermediate; Володієш інструментами і каналами пошуку кандидатів; Маєш досвід використання у своїй практиці методів оцінки кандидатів; Креативний та маєш digital mindset; Володієш гарними комунікативними навичками, грамотною письмовою та усною мовою; Маєш активну життєву позицію; Орієнтуєшся на

результат та постійний саморозвиток; Проактивний, гнучкий, швидко навчаєшся, ініціативний та готовий втілювати в життя нові ідеї.

Компанія пропонує: Медичне страхування для вас та вашої родини; Навчання в корпоративному університеті та можливість відвідувати зовнішні тренінги; Знижки на тури туроператора; Сервісні квитки авіакомпанії; Позмінний робочий графік (є денні та нічні зміни); Комфортний офіс (м. Бориспільська). Молодий і дружний колектив [85].

Спеціаліст із кадрового адміністрування

Основні обов'язки: Формування та ведення особових справ, своєчасне внесення змін; Заповнення/сканування трудових книжок; Оформлення прийому/переведення/звільнення/відпустки відповідно до трудового законодавства; Архівування справ звільнених працівників; Ознайомлення працівників із наказами/внутрішніми нормативними документами (ВНД).

Основні обов'язки: Формування та ведення особових справ, своєчасне внесення змін; Заповнення/сканування трудових книжок; Оформлення прийому/переведення/звільнення/відпустки відповідно до трудового законодавства; Архівування справ звільнених працівників; Ознайомлення працівників із наказами/внутрішніми нормативними документами (ВНД).

Вимоги: Знання трудового законодавства та інших нормативних актів, що регулюють цю сферу; Досвід ведення кадрового обліку не менше 2-х років; Уважність; Посидючість; Бажання розвиватися у сфері HR.

Компанія пропонує: Медичне страхування для вас та вашої родини; Навчання в корпоративному університеті та можливість відвідувати зовнішні тренінги; Знижки на тури туроператора; Сервісні квитки авіакомпанії [89].

Менеджер відділу сервісу

Основні обов'язки: Планування, організація, координація і контроль надання послуг кейтеринговими компаніями; Організація обслуговування під час затримок рейсів; Формування та відправка заявок підрядним організаціям на надання сервісу на борту; Ведення обліку замовлень/продажу продукції SkyUp.

Вимоги: Володіння 1С, Excel; Досвід роботи не вимагається, але вітається; Клієнтоорієнтованість; Відповідальність; Організованість; Комунікабельність.

Компанія пропонує: Медичне страхування; Навчання в корпоративному університеті і можливість відвідувати зовнішні тренінги; Знижки на тури туроператор; Сервісні квитки авіакомпанії [69].

SMM-менеджер

Основні обов'язки: Розвиток соцмереж SkyUp на українському та міжнародних ринках; Планування, розробка концепцій для просування компаній і її продуктів на українському та міжнародних ринках; Розробка і реалізація рубрикатора, плану публікацій та Сторіс, постинг; Підготовка контенту і написання текстів; Робота з блогерами; Реалізація креативних рішень для просування компанії в соціальних мережах: гіфки, маски і т.д.; Створення і розвиток акаунтів в нових соціальних мережах і месенджерах; Розробка концепцій рекламних кампаній і фото-відеозйомок; Розробка і реалізація спільних партнерських рекламних кампаній; Постановка завдань таргетологу і самостійне налаштування реклами; Аналітика виконаної роботи.

Вимоги: Знання функціоналу, алгоритмів і інструментів соцмереж, месенджерів: Facebook, Instagram, LinkedIn, Telegram, TikTok, Snapchat; Розуміння принципів розробки контент-планів; Уміння писати швидко, грамотно, інформативно; Досвід в influence-маркетингу; Уміння налаштовувати рекламу в Facebook, Instagram, LinkedIn; Знання англійської на рівні Upper-Intermediate і вище; Наявність успішних кейсів просування брендів в соцмережах; також важливо знайти людину, що буде: відповідальною, ініціативною і старанною, вміє організувати роботу з великими проектами. Горить тим, що робить! Є командним гравцем та мислить глобально.

Компанія пропонує: Можливість бути причетними до розвитку тревел-індустрії в Україні; Можливість пропонувати та втілювати свої ідеї; Комфортний pet-friendly офіс в декількох метрах біля м. Бориспільська; Медичне страхування, оплачувана відпустка та лікарняний; Можливість навчатись в корпоративному університеті GrowUP та можливість відвідувати зовнішні тренінги; Свою

корпоративну онлайн бібліотеку; Можливість практикувати англійську - у нас є спікін клаби; Гібридний формат роботи - частково в офісі, частково віддалено; Можливість мандрувати за спеціальними умовами, адже ми пропонуємо знижки на тури туроператора і сервісні квитки авіакомпанії; Найкращу команду, де панує атмосфера турботи та підтримки, та з якою можна вчитись і розвиватись щодня [25].

Менеджер з бонусів та пільг (Benefits Manager)

Основні обов'язки: Супроводження, аналіз та оновлення системи нематеріальної мотивації. Розвиток і впровадження загальної Benefits Program (розробка, поліпшення, перевірка); Супроводження програми страхування співробітників; Координація вакцинації, Covid тестування та залученість в інших процедурах пов'язаних з пандемією COVID-19 в Україні; Координування надання позик та матеріальних допомог від компанії; Участь в автоматизації процесів (написання технічного завдання, тестування, написання інструкцій); Просування комунікації з усіх видів бонусів, консультація співробітників; Впровадження заходів, які роблять співробітників «щасливішими»; Участь в проектах, пов'язаних з діяльністю департаменту.

Вимоги: Досвід роботи з системою нематеріальної мотивації, ведення ДМС; Навички розробки, аналізу та адміністрування програм пільг; Рівень володіння англійською мовою - intermediate та вище; Усна і письмова грамотність; Високо розвинені аналітичні та організаційні здібності; Бажання впроваджувати кращі світові практики системи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників.

Компанія пропонує: Можливість бути причетними до розвитку тревел-індустрії в Україні; Можливість пропонувати та втілювати свої ідеї; Комфортний pet-friendly офіс в декількох метрах біля м. Бориспільська; Медичне страхування, оплачувана відпустка та лікарняний; Можливість навчатись в корпоративному університеті GrowUP та можливість відвідувати зовнішні тренінги; Свою корпоративну онлайн бібліотеку; Можливість практикувати англійську - у нас є спікін клаби; Гібридний формат роботи - частково в офісі, частково віддалено;

Можливість мандрувати за спеціальними умовами, адже ми пропонуємо знижки на тури туроператора і сервісні квитки авіакомпанії [70].

Менеджер контролю надання сервісу в зарубіжних аеропортах

Основні обов'язки: Контроль пасажирського і наземного обслуговування на станціях на предмет відповідності стандартам компанії; Комунікація з хендлінгами і представниками; Стимуляція продажів додаткових послуг в аеропортах; Робота з договорами SGHA.

Вимоги: Досвід роботи в сфері наземного обслуговування від 1 року; Володіння MS office; Грамотне володіння українською та російською мовами; Знання англійської мови на рівні Advanced; Досвід ведення ділової переписки; Готовність до відряджень. Компанія пропонує: Медичне страхування. Навчання в корпоративному університеті і можливість відвідувати зовнішні тренінги. Знижки на тури туроператора. Сервісні квитки авіакомпанії [70].

Проаналізувавши вакансії їх обов'язки, вимоги і те, що компанія пропонує – можемо зробити висновки, що компанія, а зокрема, управлінський штаб вже спрямований на задоволення працівників. Від себе хочемо запропонувати матеріальні стимули для працівників (премії, фінансові бонуси, путівки та інші грошові заохочення); нематеріальні стимули (грамоти, новий кабінет, коригування робочого графіка, але це вже більше про мотивацію.

Для повного розуміння ситуації, яка панує в колективі, нами було вирішено зібрати та обробити декілька відгуків від працівників компанії SkyUp:

«Атмосфера в компанії відчувається одразу. Побувавши в офісі SkyUp вперше, я зрозуміла – хотіла б тут працювати» – Галина Мараховська, другий пілот SkyUp Airlines [41].

«Не знаю, на який ще роботі можна зустріти стільки чуйності і згуртованості в одному місці» – Каріна Лукіна, бортпровідник SkyUp Airlines [52].

«SkyUp – молода компанія, що розвивається, тому хотілося потрапити саме сюди. Приваблювали і позитивні відгуки пасажирів і працівників: видно було, що авіакомпанія чує і підтримує кожного співробітника», «Я дуже добре пам'ятаю свій перший політ як стажера. Колеги з екіпажу в усьому підтримували, допомагали і

все розповідали, за що їм велика подяка!» – Анна Зерній, бортпровідник SkyUp Airlines [31].

«Чудово пам'ятаю свій перший день в команді. Авіація – для мене знайома сфера, але та енергія, яку я відчув з приходом до SkyUp, дотепер заряджає мене силами. Дуже вдячний колегам за підтримку і доброзичливість, яку вони проявили і продовжують проявляти щодня» – Олександр Хобта, директор з наземного обслуговування SkyUp Airlines [79].

«У SkyUp хороша технічна база, а також злагоджений колектив, в якому відчуваєш себе частиною великої команди» – Олег Солов'янчик, командир-інструктор повітряного судна SkyUp Airlines [78].

«Ще до роботи в SkyUp я чув про компанію багато позитивних відгуків. Зараз, перебуваючи в колективі, можу сказати, що мені комфортно. Це команда, яка завжди підтримує і росте разом» – Павло Гридін, другий пілот авіакомпанії SkyUp Airlines [80].

«Найшвидший старт та розвиток за всю історію української авіації. Рік існування – і вже 8 літаків», «Зараз я розумію – компанія існує для того, щоб дозволити людям обирати найкраще». «Звичайно, багато залежить від колективу. Дуже. Мені є з чим порівнювати, адже SkyUp – моя четверта авіакомпанія. Я рада, що потрапила саме сюди і стала частиною такої молоді і перспективної команди з прекрасною атмосферою та дружним колективом» – Таня Таран, старший бортпровідник авіакомпанії SkyUp Airlines [94].

«Я побачив презентацію компанії – сучасні літаки, європейський підхід, і відразу захотілося стати частиною команди», «Щодо SkyUp – у мене найзручніший офіс. Найкласніший краєвид з вікна. Найкращий літак. Наймудріший командир. І так щоразу. Не хочеться використовувати кліше на кшталт «робота мрії», але це точно щось максимально близьке до цього» – Максим Залевський, другий пілот SkyUp Airlines [67].

Можна констатувати, що працівники SkyUp вже задоволені управлінським ставленням і самою компанією, а керівництво компанії в свою чергу зацікавлене в тому, щоб працювати з професіоналами. Тому готові виховувати їх самостійно. Тих

людей, які зможуть працювати за європейськими стандартами і будуть разом з ними розвивати авіацію України. Тому існує «Академія», яка включає в себе Студентську програму – спеціально розроблена для підготовки пілотів без досвіду. Навчання проходить на базі Міжнародного авіаційного центру підготовки, всі витрати компанія бере на себе – це є дуже похвальним.

В SkyUp існує окремий департамент, який спрямований на розкриття творчого потенціалу працівників – це є дуже круто, як для компанії, яка позиціонує себе з креативної сторони.

Ми хочемо запропонувати запровадити проведення тематичних вечорів, різноманітних заходів по виявленню талантів і таке інше. Завдяки заходам, компанії вдасться не тільки розкрити креативні сторони свого персоналу, а також відчувати атмосферу справжньої «авіасім'ї».

А також пропонуємо запровадити тренінги, які дають можливість подивитися на себе з боку, побачити себе очима інших людей і визначити, які ваші сторони є сильними, що варто розвивати і доповнювати, а в яких областях може бути варто чогось навчитися, освоїти щось нове, спробувати те, чого ви раніше не робили.

Аналізуючи вищепредставлені вакансії, основні обов'язки їх вимоги до працівників, а також оброблені відгуки від працівників компанії, можна сказати, що управлінська система SkyUp вже спрямована на задоволення працівника, а також компанія спрямована на його професійне, кар'єрне зростання, що є не менш важливо.

Якщо компанія впровадить запропоновані вище рекомендації, а саме: буде влаштовувати постійні тренінги, тематичні вечори, то продуктивність і жага до роботи у працівників зросте ще більше.

Після впровадження вищезапропонованого, можна впевнено буде сказати, що працювати з українським лоукост перевізником «SkyUp» – значить: вчитися у експертів авіації, бути готовим до викликів, розробляти креативні ідеї, постійно розвиватися і перебувати в теплій сімейній атмосфері.

3.3 Мотивація творчої активності й праці персоналу ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

Необхідно пам'ятати, що головний секрет успішного управлінця – ніколи не ображати «талант» та його творіння. Критикувати лише конструктивно, даючи висловити власну точку зору, спілкуючись на паритетних засадах. Необхідна домовленість між адміністратором і колективом: кожен повинен розуміти роль іншого в бізнес-процесі. Колективи, де знайдено таке порозуміння, відрізняються злагожденістю роботи, передбачуваністю творчих процесів[101].

Креативний персонал – сукупність трудових ресурсів підприємства, які виробляють нові рішення, сприйнятливі до нових ідей, терплячі до дивацтв, володіють свободою вибору проблеми й зміни напрямку досліджень, мають стимули для творчості та є необхідними для виконання функцій, досягнення цілей діяльності та перспективного розвитку підприємства [47].

Однак не можна стверджувати, що креативність підприємства – це сума креативності її співробітників. Справжню цінність для організації вона становить у тому випадку, коли систематизована і піддається управлінню та контролю [45].

Ефективне управління процесом розвитку креативності персоналу підприємства передбачає врахування кожного з компонентів креативних ресурсів працівника, пов'язаних з умовами внутрішньо організаційного середовища, когнітивними, особистісними, мотиваційними особливостями людини [58]. Для більш точнішого розуміння, ми хочемо запропонувати розглянути управлінському підрозділу авіакомпанії SkyUp таблицю 3.3 з компонентами креативних ресурсів працівників підприємства.

Рекомендуємо управлінському підрозділу авіакомпанії SkyUp перед тим, як ухвалювати управлінські рішення щодо розвитку креативності у персоналу, для початку визначити, якими є працівники, чи мають вони можливість розвиватися творчо в даній компанії, який стиль керівництва характерний для даної організації сьогодні.

Таблиця 3.3

**Компоненти креативних ресурсів потенційного працівника
підприємства ТОВ «Авіакомпанія Скайап»**

	Креативні ресурси працівника			
	Когнітивні	Особистісні	Мотиваційні	Організаційне середовище
Компоненти креативних ресурсів працівників компанії SkyUp	1.Знання	1.Точка контролю	Мотивація працівника до роботи	1.Можливість стимулюючої діяльності
	2.Відкритість мислення	2.Упевненість	Мотивація працівника до роботи	2. Сприйняття керівництвом індивідуальних особливостей працівника
	3. Досвід	3.Наполегливість		3.Забезпечення систематичного навчання, що має відношення до таланту працівника
		4.Емоційна сила		
		5.Незалежність		
		6.Здатність до гри		
		7.Завзятість		
		8.Винахідливість		
		9.Сміливість		
		10.Ризик		
		11.Відповідальність		
		12.Самонавчання		
		13.Самоаналіз		
		14.Самоактуалізація		

Тому варто використовувати поетапну методику ухвалення управлінських рішень щодо розвитку креативності у персоналу, запропоновану Т.О. Башук, М.О. Хижняк [35].

1-й етап. Оцінка рівня розвитку організації. Наприклад, у маленьких компаніях на етапі становлення панує цілком доброзичлива атмосфера

колегіально-колективного управління. Але агентство «росте», розширюється, і затишна демократія повільно ризикує перетворитися на анархію.

Творчі люди працюють тому, що їм подобається виконувати важкі, але цікаві завдання. Вони прагнуть відчуття досягнутого успіху, яке приходить з вирішенням непростого завдання (технологічного, художнього, соціального або логічного). Їм хочеться робити свою справу добре. При цьому творчі люди повинні відчувати довіру до себе та до того, що вони роблять. Це надихає їх і не створює перепон до розвитку [101].

2-й етап. Створення відповідної атмосфери. Креативний директор бере на себе відповідальність за створення належної атмосфери, її підтримання та «поширення». У табл. 3.4 показані шість факторів, які сприяють створенню творчої атмосфери в компанії.

Таблиця 3.4

Фактори розвитку творчості персоналу в ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

Фактор	Визначення	Сутність
1	2	3
Свіжість	Заздалегідь продумана та спланована організація нових факторів і стимулів, змін професійного життя для створення можливості виникнення неординарних точок зору	Кожен менеджер у компанії повинен постійно стимулювати себе до пошуку новизни, адже підсумком буде нова ідея, система, що народжує потік ідей, яку скопіювати конкурентам буде складно
«Теплиця»	Середовище, в якому ідеї «вироснуть», а не Критикуються	«Теплиця» захищає та вирощує «свіжі» ідеї, коли вони лише з'являються
Реальність	Втілення ідей у життя будь-яким чином	Потрібно формувати шляхи втілення даної ідеї в реальне життя. Тобто необхідно мати прототипи, які створюють креативні люди

Продовження табл. 3.4

1	2	3
Енергія	Така, яка наявна в людей креативних, які генерують ідеї та займаються творчістю в компанії	Енергія в цьому аспекті потрібна для того, щоб повністю захоплюватися певним завданням. Фактично, цю енергію можна назвати натхненням
Сигналізування	Видимі знаки, спрямовані на всіх працівників	Межа між аналітичним і креативним режимами повинна бути чіткою, і вони не можуть переміщуватися – потрібно знайти їхнє гармонійне поєднання
Сміливість	У цьому аспекті є спорідненою з креативністю	Кардинальні ідеї практично завжди створюють кардинальні люди. Ці люди нетипові, адже потрібно мати мужність, щоб показати свою відмінність. Тому сміливі люди відіграють величезну роль у створенні інновацій

3-й етап. Мотивація до творчості. Творче ставлення до певної діяльності складається з трьох елементів: компетентності, здібності й гнучкості до нестандартності мислення та мотивації. Керівник може впливати на перші дві складові, але це шлях великих капіталовкладень, значних витрат часу. Більший ефект забезпечують заходи, спрямовані на підвищення внутрішньої мотивації персоналу.

Висока внутрішня мотивація наявна у тому випадку, коли працівник вважає своє завдання досить складним, але виконуваним. При цьому, відчуючи, що йому довіряють, робітник зможе працювати більш відповідально. Також завданням керівника є правильна організація роботи в групі, так, щоб у кожного виконавця була чітка роль у команді та певне, визначене коло обов'язків. Для розвитку та активізації креативних можливостей персоналу, менеджерам необхідно проаналізувати наявну систему мотивації на підприємствах та замінити її на більш ефективну, що відповідає сучасним потребам розвитку організації.

Сучасними методами стимулювання персоналу на підприємствах є [33]:
мотивація персоналу, яка починається з мотивації керівника. Ставлення

менеджера до діяльності організації відображається у роботі самого відділу чи організації, оскільки керівник є прикладом для наслідування;

підкреслення внеску співробітників у досягнення цілей організації;

важливість того, щоб співробітники розуміли свій внесок у загальну справу.

Відчуття себе частиною великої справи та усвідомлення причетності до досягнень компанії є значними стимулювальними факторами; необхідність бачення в кожному особистість. Для кожного потрібен свій підхід залежно від темпераменту, характеру та інших особливостей; мотивація персоналу, а це не результат, а процес.

Мотивація – це постійний процес створення відповідних умов, у яких персонал може мотивувати себе на досягнення мінливих цілей організації; використання можливостей компанії. Потрібно, щоб підлеглі бачили підтримку з боку компанії. Для створення емоційного зв'язку можна вітати співробітників з важливими подіями; надихання на подальші досягнення, відзначення попередніх [51].

Мотивованість колективу SkyUp також буде впливати на імідж компанії. Причому не менше, ніж якість товарів чи послуг або грамотна піар-стратегія.

Якщо персонал складається з фахівців, які виконують обов'язки з радістю, а не просто працюють від зарплати до зарплати, бізнес в якійсь мірі набуває «людського обличчя». Клієнти/пасажери будуть відчувати цю людяність на підсвідомому рівні. Те, що буде робити авікомпанія, стане яскравим і привабливим, почне вигідно вирізняти її з-поміж конкурентів.

У важливості мотивації для співробітників SkyUp ми розібралися. А ось від чого вона залежить та як її привити колективу, пропонуємо розглянути далі:

Види мотивації

Щоб класифікувати типи мотивації, бізнес-психологія пропонує безліч критеріїв. Але всі вони зводяться до двох класичних груп – матеріальної та нематеріальної мотивації.

Назви груп говорять самі за себе. Під матеріальною мотивацією маються на увазі грошові виплати чи подарунки. Під нематеріальною – інші форми

стимулювання, які підвищують інтерес співробітника до виконуваної роботи та спонукають працювати на результат.

Методи матеріальної мотивації. Заробітна плата – базова мотивація, яка необхідна для співробітника лоукост перевізника, такого, як SkyUp. При цьому її фіксований обсяг часто викликає відчуття передбачуваності та в деякій мірі підсвідомо гасить інтерес до виконуваної роботи. Що робити в такому випадку?

На наш погляд, оптимальним варіантом для SkyUp буде те – коли зарплата буде складатися з двох частин, одна з яких буде певним фіксованим мінімумом, а інша буде залежати від конкретного результату. У такому випадку співробітник SkyUp зрозуміє, що не тільки підприємство, а й він сам зацікавлений у відмінному результаті власної роботи.

Прикладами такої мотивації, крім основної частини заробітної плати, можуть бути:

- премії кращим співробітникам за результати роботи протягом певного періоду;

- путівки на відпочинок співробітникам, які відзначились досягненнями;

- оплата участі у професійних тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та інших заходах;

- подарунки з нагоди свят.

Якщо розглядати перераховані приклади детально, премія – один з найпоширеніших і традиційних варіантів матеріальної мотивації.

Премії дають відчуття стабільності, впевненості в винагороді за відповідальну працю. Їх розуміння в психологічному плані набагато більш глибоке, ніж просто гроші на додаткові витрати.

Не менш ефективні й путівки на відпочинок для кращих працівників. При цьому, керівництву компанії SkyUp не так складно буде це зробити, навіть не через те, що сама ж авіакомпанія може виділити безкоштовні квитки на перельот, не потрібно забувати, що компанія має власного, материнського туроператора – JoinUp! який допоможе їм підібрати гарний тур зі знижкою.

Четвертий приклад цікавий, якщо говорити про вплив на підсвідому мотивацію. Співробітник, якому за результатами роботи виділяють кошти на додаткове навчання, не просто буде відчувати себе найкращим. Він буде сприймати зв'язок між компетентністю і визнанням у професійній галузі.

І наостанок про святкові подарунки: милі (нехай і недорогі) презенти для колективу з нагоди Нового року, наприклад, це спосіб віддячити співробітників за старанну працю. Людина, яка отримує навіть невеликий сувенір відчуває, що про неї піклуються, що вона важлива.

А, що стосується нематеріальної мотивації, то ми б запропонували компанії SkyUp мотивувати співробітників на результат не тільки грошима або подарунками, а:

Фотографія «співробітника місяця» на дошці пошани і стаття на головному сайті компанії та офіційній сторінці інстаграм – як на нас – дієвий метод нематеріальної мотивації.

В підпункті 3.2 заходилося, що в SkyUp існує окремий департамент, який спрямований на розкриття творчого потенціалу працівників, і вони вже влаштовують різні корпоративні вечірки, до цього всього можна ще додати пікніки на свіжому повітрі (можливо, навіть в іншій країні, оскільки для авіакомпанії не складе значних труднощів для їх організації). Такі заходи будуть допомагати підтримувати командний дух, вони забезпечуть згуртованість колективу, де кожна людина буде відчувати – вона не одна. Підсвідомо більшість людей (навіть тих, які люблять самотність) тягнуться до інших. Здоровий колективізм – відгомін інстинктів, що відповідають за виживання. Не скидайте це з рахунків.

Ще одною рекомендацією буде – доручення відповідальних завдань. Співробітник, якому доручають складні завдання, розуміє: йому довіряють. Це спонукає відповідати тому доброму образу, який вдалося створити, професійно виконуючи роботу.

Просити допомогу для покращення престижу підприємства. Ми бачили, що керівництво SkyUp докладает багато зусиль для того, щоб компанія була відомою, медійною та респектабельною, не потрібно забувати, що це є і імідж, який

поширюється на кожного співробітника. Ми вважаємо, що кожному з працюючих в компанії буде приємно бачити свою ідею втілену в реальність.

Сприятлива атмосфера в колективі. Провівши аналіз відгуків працівників SkyUp у підпункті 3.2, ми могли бачити, що компанія вже добре справляється із цим питанням. Але постійно удосконалюватись і покращуватись можна безкінечно, тож для покращення ми пропонуємо такі способи: культивування доброзичливого спілкування, наявність у штаті психолога, декларування та дотриманням позитивних корпоративних цінностей. Здавалося б, метод занадто простий. Але він є досить дієвим: людині хочеться повертатися туди, де їй добре. Таку роботу вона буде цінувати, навіть якщо заробітна плата там трохи менша, ніж на конкуруючому підприємстві з напруженою стресовою обстановкою і токсичним колективом.

Підвести підсумки і сказати, який вид мотивації для ТОВ «Авіакомпанія Скайап» краще, та говорити про те, що матеріальна мотивація краще нематеріальної або навпаки, неможливо. При цьому потрібно, щоб наявність одних методів не позиціонувалася як заміна інших. Наприклад: хороша атмосфера в колективі або фото на дошці пошани будуть голослівними при відсутності премій за перевиконання плану. Аналогічно – найвищі премії не втримають співробітника-професіонала, якщо він не відчуває до себе поваги на рівні елементарного спілкування з керівництвом. Тільки комплексний підхід до мотивації персоналу авіакомпанії SkyUp дасть ефект, який добре «відіб'ється» на роботі компанії.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження за темою «Управління підприємством на засадах креативного менеджменту» на матеріалах ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» дозволило зробити такі висновки:

що креативний менеджмент на підприємстві є ключем, що відкриває та активує творчі здібності працівників, допомагає генерувати, шукати, розвивати креативні ідеї за для інноваційного розвитку, які в майбутньому забезпечать підприємство високими показниками економічних, соціальних, екологічних результатів;

що управління креативністю персоналу – це абсолютна витримка, концентрація, довіра, творчий підхід, мотивація, перелік теоретичних навичок, які здатні привести підприємство до запланованих висот.

що гарно підібраний підхід у виборі мотивації – дорівнює розвиток компанії і задоволений персонал. Потрібно пам'ятати, що не менш привабливим для колективу є не тільки фінансова мотивація, а й нематеріальна, яка підвищуватиме настрій та самовіддачу персоналу до роботи.

Об'єктом дослідження магістерської дипломної роботи є ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП», що Базується в аеропорту «Бориспіль». Основні напрямки — Близький Схід, Північна Африка, Східна та Південна Європа.

Головний офіс і авіакаса SkyUp: 02121 Київ, Харківське шосе, 201/203-2а

ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» має певні конкурентні переваги, які допомагають мати стійке положення на висококонкурентному авіаційному ринку. Так, однією з конкурентних переваг можна вважати те, що ТОВ «Авіакомпанія Скайап» – є першим українським перевізником, що позиціонує себе як лоу-кост, тобто перевізник з низькими експлуатаційними витратами та з привабливою для українських та іноземних пасажирів ціновою політикою. В той же час, досліджувану компанію не можна вважати лоу-костом в чистому вигляді, радше це маркетингове позиціонування компанії. Компанія була заснована власниками туристичного оператора «ДжоінАп».

21 травня 2018 року перевізник здійснив перший чартерний рейс з Києва до Шарм-ель-Шейха, а 27 грудня того ж року — перший регулярний рейс з Києва до Тбілісі.

За результатами 2018—2019 рр. SkyUp Airlines увійшов до числа найдинамічніших авіакомпаній Європи (7 місце) за версією британського видання The Anker Report.

Зараз парк авіакомпанії складається з:

9-и середньомагістральних суден типу Boeing 737-800 NG (189 місць)

2-х середньомагістральних Boeing 737-700 NG (149 місць)

4-х середньомагістральних літаків Boeing 737-900 ER (215 місць)

У 2020 році компанія запустила новий напрямок діяльності SkyUp — вантажні перевезення. Спочатку під ці потреби компанія реконфігурувала 7 пасажирських літаків, пізніше, коли пасажирські перевезення почали відновлюватися, почала возити вантажі у вантажних відсіках на звичайних рейсах. За весь період — з квітня і до кінця 2020 року — вантажними і пасажирськими рейсами компанія перевезла 1 624 тонни вантажу, що співставно з вагою 10 літаків Boeing 747-200 або близько 350 двигунів Rolls-Royce для Boeing 747.

Незважаючи на складну ситуацію, пов'язану з пандемією, компанії вдавалося не лише зберігати наявний кадровий склад, а навіть збільшувати чисельність персоналу. Так, чисельність персоналу ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» збільшилась майже в шість разів – з 149 осіб у 2018р. до 920 осіб у 2020р. Різке його зростання припало на 2020 і продовжує зростати й надалі. Вже зараз на стан 2022 року штат працівників компанії – 1 300 людини.

Розглядаючи структуру персоналу ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» за віком, могли бачити, що персонал компанії достатньо молодого віку. Найбільшу частку у 2020р. становили працівники 20-28 років, на другому місці – 29-40 років, на третьому місці - від 41 до 50 років.

Було досліджено структуру персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за стажем роботи

за 2018-2020 рр. Так як підприємство досить молоде і розпочало свою діяльність в 2018 році, стаж роботи у працівників зовсім не великий. Від 2018 до 220 року чисельність персоналу становить 920 працівників, в порівнянні з 2018 р. їх кількість збільшилась на 771 працівників. Найбільша кількість прийнятих на роботу була у 2020 році – це 300 чоловік, які становлять 32,6% питомої ваги від загальної кількості усього персоналу. Найдосвідченіші працівники зі стажем від 1 до 3 років, займають 48,1% від всього персоналу на підприємстві. І працівники які проробили 2 рік у компанії займають 19,2% від усієї кількості працівників. Тому можна зробити висновок, що найбільшу частку займають працівники зі стажем від 1 до 2 років, їх кількість в середньому по роках становить 75 % від усього числа працівників.

Освітня структура персоналу ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2018-2020 рр. показала, що за 2018 рік було прийнято 0,5% працівників з неповною вищою освітою (ВНЗ I-II рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст»), 67% з освітнім ступенем «Бакалавр» та 32,5% з освітнім ступенем «Магістр». За 2019 рік 0,7% з неповною вищою освітою, 53,1% з освітнім ступенем «Бакалавр» та 52,7% з освітнім ступенем «Магістр». За 2020 рік з неповною вищою освітою – так само, як і в 2019 р. – 0,7% з освітнім ступенем «Бакалавр» на - 0,4% менше ніж у 2019 р., і на 0,4% більше прийнятих працівників з освітнім ступенем «Магістр».

Аналізуючи компанію, можна зробити висновки, що компанія SkyUP застосовує лінійно – функціональну структуру управління.

Провівши SWOT-аналіз, можемо побачити, що ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» незважаючи на всі свої недоліки, загрози з різних боків та свій малий досвід в авіації – має стрімке зростання в своєму професійному напрямку. Вони не тільки перший в Україні авіаційний лоу-кост перевізник, а ще й із власною материнською туристичною компанією «Join UP!». Join UP! — багатопрофільний український туроператор з головним офісом у Києві. Одна з найбільших туристичних компаній України. SkyUP мають гарну географію польотів, виконують не тільки пасажирські а й вантажні перевезення. Добре розвинений

маркетинг, налагоджене ком'юніті з клієнтом, креативний підхід до усього та може пишатися наймодернізованішою у світі авіацією – уніформою для стюардес;

Аналіз виробничо-фінансових показників діяльності дозволив зрозуміти, що в ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» виручка з кожним роком збільшується, що характеризує зростаючий попит на авіаційні послуги. Досліджувана в минулому підрозділі частка на ринку компанії, яскраво відображає зростання попиту на авіаційні перевезення, адже пропонована «ціна-якість» на борту повітряного судна, набагато випереджає український сервіс. За аналізований період зростання виручки склав 3700000 тис.грн. в порівнянні з початковим роком.

Персонал підприємства ТОВ «Авіакомпанія Скайап» збільшився на 71 працівники, що аргументовано збільшенням попиту та зростанням туристичної галузі. Для підвищення ефективності діяльності залучається все більше кваліфікованих спеціалістів. В порівнянні з 2018 р. у 2020 р. цей зростання становить 71 нових працівники. Зі зростанням попиту на туристичні послуги з'являється необхідність у збільшенні кількості працівників, але при цьому, туристична галузь дуже сильно залежить від зовнішніх процесів, тому при будь-якому спаді відбувається скорочення персоналу.

Показники собівартості зросли відповідно до збільшення кількості персоналу в порівнянні з 2018 роком – на 34000000 тис. грн. Основні засоби впродовж аналізованих років зросли на 64000 тис.грн. в порівнянні з 2018 р. Підприємство працює в галузі, в якій постійно треба рухатися з часом, тому постійно здійснюється закупівля нових літаків, тим самим розширюється флот компанії.

Оборотні активи становлять вагому частку, враховуючи вид діяльності підприємства та складають 410 000 тис.грн. В порівнянні з 2018 р. збільшилась на 260 000 тис.грн, а з 2019 р. – на 370 000 тис.грн. Продуктивність праці суттєво збільшилась у 2019 р., в порівнянні з 20118 р. – на 1 064 тис.грн., а 2017 - на 159 тис.грн., а в 2020 році показники суттєво пішли вниз через пандемію COVID-19 на -4 917 тис. грн.

Фондовіддача основних фондів зменшилась в порівнянні з 2018р. – на - 160,47619 тис.грн., а 2019 р. – на -4 тис. грн. Фондоємність з кожним роком збільшується, та станом на 2018 р. становить 0,004 грн. , в 2019 збільшився до 0,013 грн., а в 2020 році показник становив 0,014 грн.

Економічні показники ТОВ «Авіакомпанія Скайап» свідчать, що підприємство стабільно зростало впродовж трьох звітних років, його виручка та валовий прибуток зростали. . Авіакомпанії завжди несуть значні ризики збитку в своїй діяльності, тому дані показники яскраво ілюструють деяку їх стабільність в цій галузі.

Бачимо незначне зростання частки необоротних активів з 10% до 17,35% та, відповідно, зменшення частки оборотних активів з 90% до 82,65%.

Основними джерелами фінансових ресурсів товариства є поточні зобов'язання та забезпечення, що несе певну небезпеку для фінансової незалежності компанії. Але судячи з динаміки структури фінансових ресурсів товариства можна засвідчити позитивні зміни для компанії.

Динаміка показників рентабельності господарської діяльності показує, у 2018р. підприємство мало від'ємну рентабельність за всіма показниками. Однак у 2019р. товариство вже мало прибуток, а у 2020р. досягло зростання власної прибутковості та рентабельності.

Дослідження застосування інструментів креативного менеджменту в товаристві показало, що з самого початку існування – підприємство вже було збудовано на креативі. Яскравий помаранчевий колір, усміхнений смайлик на логотипі – це перше, що привертає увагу і вже підкреслює креативність компанії.

Головний і дійсно вражаючий ефект, який відзначають абсолютно всі – це різнокольорове підсвічування салону, яке підбирається залежно від фази польоту. Кольори змінюються дуже плавно протягом декількох хвилин і створюють непомітний заспокійливий та розслаблюючий ефект під час польоту.

Ще одна нотка креативу від SkyUp – можливість здійснення незвичайних креативних замовлень.

Восени 2021 року пасажирів SkyUp зустрічали бортпровідниці в формі SkyUp Champions. І це не просто більш зручний і стильний одяг, а принципово нове бачення. Форма створена для активних, сміливих, яскравих; тих, хто не любить зайвого офіціозу, але цінує стиль; реагує швидко, діє виважено, приймає виклики й знаходить вихід із будь-якої ситуації.

SkyUp практикують колаборації з українськими блогерами, з ювелірними та косметичними брендами.

Ще одна колаборація з SOVA — український ювелірний бренд, Sister'sAroma — українська компанія, бренд доглядової косметики. Разом зі SkyUp Airlines презентували лімітований travel бокс.

Співпраця з Mr.Pops — український виробник крафтового натурального морозива в Україні, а ще з Pepsi Ukraine.

Проаналізувавши розвиток креативного менеджменту в діяльності SkyUp, можна дійти висновків, що український авіаційний-лоукост перевізник — SkyUp — дуже творча, модернізована та стрімко розвиваюча вперед компанія. Завжди шукає партнерів для співпраці. Готова для створення чогось інноваційного. Можемо бачити, що компанія працює на користь свого персоналу і для задоволення своїх пасажирів. SkyUp — це компанія, яка завжди знаходиться в русі, а її персонал — працює на командний результат.

На основі дослідження теоретичних засад здійснення процесу управління підприємством на засадах креативного менеджменту ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» нами розроблено наступні рекомендації для удосконалення цього процесу в товаристві.

З точки зору ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» найбільш очікуваними і цінними результатами креативної діяльності, що призводять до підвищення її конкурентоспроможності, визнаються такі:

- інновації за рахунок нових продуктів, процесів, ідей,
- безперервне поліпшення якості продукції чи послуг,
- підвищення продуктивності і ефективності,
- економічне прискорення,

збільшення організаційної гнучкості і здібності до адаптації.

Система креативного менеджменту ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» має бути максимально орієнтована на задоволення потреб організації в нових ідеях і знаннях.

Внутрішні передумови здійснення креативної діяльності у ТОВ SkyUp варто розглядати з точки зору позитивних та негативних внутрішньоорганізаційних тенденцій. Важливою передумовою здійснення креативної діяльності у ТОВ SkyUp є створення творчої атмосфери в колективі, акумулювання креативних ідей, стимулювання розвитку процесу самореалізації і самовдосконалення співробітників, їхнього особистого та колективного творчого розвитку, узгодження внутрішніх інтересів співробітників із завданнями підприємства.

На формування й розвиток креативного менеджменту у ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» безпосередньо впливають такі фактори:

- рівень розвитку креативного суспільства;

- формування креативної економіки;

- розвиток креативної освіти;

- рівень інноваційності підприємства;

- творчий потенціал особистості;

- потенціал менеджера креативного типу.

Одним із напрямів управління людськими ресурсами нами визначено відбір персоналу, а саме відбір креативних працівників. Тому нами було проаналізовано основні вакансії компанії та запропоновано удосконалити пропозиції компанії до потенційних кандидатів.

Для повного розуміння ситуації, яка панує в колективі, нами було зібрано та оброблено декілька відгуків від працівників компанії SkyUp. На основі отриманої інформації зроблено висновок, що працівники SkyUp вже задоволені управлінським ставленням і самою компанією, а керівництво компанії в свою чергу зацікавлене в тому, щоб працювати з професіоналами. Також позитивним моментом є наявність у SkyUp окремого департаменту, який спрямований на розкриття творчого потенціалу працівників.

Для підвищення ефективності даного процесу пропонуємо запровадити проведення тематичних вечорів, різноманітних заходів по виявленню талантів і таке інше. Завдяки заходам, компанії вдасться не тільки розкрити креативні сторони свого персоналу, а також відчувати атмосферу справжньої «авіасім'ї». А також пропонуємо запровадити тренінги, які дають можливість подивитися на себе з боку, побачити себе очима інших людей і визначити, які ваші сторони є сильними, що варто розвивати і доповнювати, а в яких областях може бути варто чогось навчитися, освоїти щось нове, спробувати те, чого ви раніше не робили.

Щодо креативних методів, мотивації творчої активності й праці персоналу ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП». Було запропоновано використовувати поетапну методику ухвалення управлінських рішень щодо розвитку креативності та мотивації у персоналу.

1-й етап. Оцінка рівня розвитку організації. Наприклад, у маленьких компаніях на етапі становлення панує цілком доброзичлива атмосфера колегіально-колективного управління. Але компанія «росте», розширюється, і затишна демократія повільно ризикує перетворитися на анархію.

2-й етап. Створення відповідної атмосфери. Креативний директор бере на себе відповідальність за створення належної атмосфери, її підтримання та «поширення».

3-й етап. Мотивація до творчості. Творче ставлення до певної діяльності складається з трьох елементів: компетентності, здібності й гнучкості до нестандартності мислення та мотивації. Керівник може впливати на перші дві складові, але це шлях великих капіталовкладень, значних витрат часу. Більший ефект забезпечують заходи, спрямовані на підвищення внутрішньої мотивації персоналу.

Також було запропоновано застосування комплексу методів матеріальної та нематеріальної мотивації.

І підсумком стало рішення, що тільки комплексний підхід до мотивації персоналу авіакомпанії SkyUp дасть ефект, який позитивно вплине на роботу компанії.

Таким чином, запропоновані рекомендації дозволять підвищити креативний потенціал ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» та, як наслідок, забезпечать її високий рівень конкурентоспроможності на ринку авіаперевезень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сутність креативного менеджменту. Навчально-інформаційний портал НУБіП України. Тема 3. Креативність у інноваційному підприємстві
URL:<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=357307> (дата звернення: 01.01.2022)
2. Інноваційні аспекти креативного менеджменту. Навчально-інформаційний портал НУБіП України.
URL:<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=357307> (дата звернення: 01.01.2022)
3. Гуменна О. Управління розробкою креативних рішень в організації.
URL: <http://ukraine2030.org/uk/blog/view/103-Upravlinnja-rozrobkoju-kreativnih-rishen-v-organizaciyi> (дата звернення: 01.01.2022)
4. Божедарнік Т. Василик Н. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві. Економіст. 2015. №3 (березень). С.37-39. (дата звернення: 15.02.2022)
5. Креативний менеджмент URL:
<http://moodle.ipo.kpi.ua/moodle/mod/resource/view.php?id=32274> (дата звернення: 17.12.2021).
6. 2020 — унікальний період, який ми присвятили посиленню команди, вдосконаленню процесів і запуску нових продуктів. URL:
https://skyup.aero/uk/news/2020-unikalnyi-period-yakui-my-prysviatyly-posylenniu-komandy-vdoskonalenniu-protsesiv-i-zapusku-novykh-produktiv_279 (дата звернення: 12.01.2022)
7. 24 Канал. SkyUp: куди і як літатиме новий український авіап перевізник - 24 Канал. URL:
https://24tv.ua/skyup_kudi_i_yak_litatime_noviy_ukrayinskiy_aviapereviznik_n971837 (дата звернення: 11.01.2022)

8. avianews.com (6 лютого 2019). SkyUp обнародовал итоги 2018 года. URL: https://www.avianews.com/ukraine/2019/02/06/skyup_2018_results/ (дата звернення: 10.01.2022)
9. Head of Brand Experience. Головний сайт Sky Up. Розділ: Кар'єра. Вакансії. URL: <https://skyup.aero/uk/vacancy/head-of-brand-experience> (дата звернення: 22.02.2022)
10. <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=357307> (дата звернення: 20.12.2021)
11. https://web.archive.org/web/20211004163910/https://travel.24tv.ua/populyarni-girskolizhni-kurorti-bolgariyi-slovachchini-skyup_n1735563 1. (дата звернення: 10.02.2022)
12. Junior Recruiter. Головний сайт Sky Up. Розділ: Кар'єра. Вакансії. URL: <https://skyup.aero/uk/vacancy/junior-recruiter> (дата звернення: 24.02.2022)
13. Log In or Sign Up to View. URL: www.facebook.com. URL: <https://web.archive.org/web/20210806001818/https://www.facebook.com/login/> (дата звернення: 13.01.2022)
14. NOMIS – це аналітична бізнес-платформа, на якій представлені всі юр.особи України. URL: <https://nomis.com.ua/> (дата звернення: 10.03.2022)
15. RAU. Колаборація для ідеальної поїздки URL: <https://rau.ua/ru/press-release/sova-x-sister-s-aroma-x-skyup/> (дата звернення: 20.04.2022)
16. Reuters, By. Flight attendants trade heels for sneakers on Ukraine's SkyUp Airlines. CNN (англ.). Архів оригіналу за 22 березня 2022. URL: <https://web.archive.org/web/20220322125907/https://www.cnn.com/travel/article/skyup-airlines-ukraine-flight-attendant-uniforms/index.html>
17. Senior Talent Development Manager. Головний сайт Sky Up. Розділ: Кар'єра. Вакансії. URL: <https://skyup.aero/uk/vacancy/senior-talent-development-manager> (дата звернення: 19.02.2022)
18. SKYINTERIOR. Головний сайт Sky Up. Розділ: Пасажирам. Наш флот. URL: <https://skyup.aero/uk/fleet> (дата звернення: 08.05.2022)

19. SkyUp Airlines запускає польоти з Києва до Мадрида. 24 Канал (укр.).
 Архів оригіналу за 13 вересня 2021.
 URL:https://web.archive.org/web/20210913183435/https://travel.24tv.ua/skyup-airlines-zapuskaye-poloti-kiyeva-do-madrida_n1736518
20. SkyUp запускає новий рейс з Києва в ОАЕ. РБК-Україна (рос.). Архів оригіналу.
 URL:
<https://web.archive.org/web/20211004163909/https://www.rbc.ua/ukr/news/skyup-zapuskaet-novyy-reys-kieva-oae-1631891348.html> (дата звернення: 12.01.2022)
21. SkyUp запускає рейси з України до Британії. Архів. URL:
<https://web.archive.org/web/20210420193318/https://www.rbc.ua/ukr/news/skyup-zapuskaet-reysy-ukrainy-britaniyu-1618938090.html> (дата звернення: 12.01.2022)
22. SkyUp запустив два рейси до Франції. РБК Україна. Архів.
 URL:<https://web.archive.org/web/20210901175616/https://www.rbc.ua/ukr/news/skyup-zapustil-dva-reysa-frantsiyu-1627486379.html> (дата звернення: 13.01.2022)
23. Skyup запустить рейси з Києва на Шрі-Ланку: відома дата. РБК-Україна (рос.). Архів оригіналу за 4 жовтня 2021 URL:
24. SkyUp спільно з гуманітарними фондами Ізраїлю транспортувала 16 тонн вантажу • с. 429. SkyUp Airlines (укр.). Архів оригіналу за 22 березня 2022
 URL:https://web.archive.org/web/20220322125921/https://skyup.aero/uk/news/skyup-spilno-z-gumanitarnimi-fondami-izrayilyu-transportovala-16-tonn-vantazhu_429 (дата звернення: 18.02.2022)
25. SMM-менеджер. Головний сайт Sky Up. Розділ: Кар'єра. Вакансії.
 URL: <https://skyup.aero/uk/vacancy/smm-meneger> (дата звернення: 03.03.2022)
26. The Ukrainians «Як розвинути емоційний інтелект» URL:
<https://theukrainians.org/yak-rozvynuty-emotsijnyj-intelekt/> (дата звернення: 15.12.2021)
27. URL:<https://blog.agrokebety.com/chomu-upravlinnya-personalom-vidihraye-klyuchovurol-v-orhanizatsiyi> (дата звернення: 07.01.2022)
28. Авіакомпанія SkyUp почала виконувати рейси з Києва до Хорватії та зі Львова до Саудівської Аравії. Архів. URL:

<https://web.archive.org/web/20210624205255/https://www.unian.ua/tourism/news/avia-kompaniya-skyup-pochala-vikonuvati-reysi-z-kiyeva-do-horvatiji-ta-zi-lvova-do-sauidivskoji-araviji-novini-lvova-11460391.html> (дата звернення: 12.01.2022)

29. Агент з організації обслуговування авіап перевезень. Головний сайт Sky Up. Розділ: Кар'єра. Вакансії URL:<https://skyup.aero/uk/vacancy/agent>

30. Агент з організації обслуговування авіап перевезень. Головний сайт Sky Up. Розділ: Кар'єра. Вакансії. URL: <https://skyup.aero/uk/vacancy/agent> (дата звернення: 21.02.2022)

31. Анна Зерній, бортпровідник SkyUp Airlines. Головний сайт Sky Up. Відгук. Розділ: Кар'єра. Команда натхнення. URL: https://skyup.aero/uk/teammate/anna-zernii_20 (дата звернення: 15.04.2022)

32. Архів сайту SkyU!. Компанія SkyUp. URL: https://web.archive.org/web/20210618062623/https://skyup.aero/uk/news/over-12000-flights-almost-2-mln-passengers-retrofit-planes-and-new-international-and-regional-destinations-what-2019-was-like-at-skyup-airlines_150 (дата звернення: 12.01.2022)

33. Басков А. Мера креативна URL:<http://plutin.livejournal.com>.

34. Башук Т. О., Хижняк М. О. Стимулювання та розвиток креативності в персоналу С. 154. Табл.

35. Башук Т.О., Хижняк М.О. Стимулювання та розвиток креативності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 1. С. 150-160.

36. Божидарнік Т., Василик Н. Креативний менеджмент. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. 498 с.

37. Божидарнік Т., Василик Н. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві. Економіст. 2015. № 3. С. 37-39.

38. Бортпровідник. Головний сайт Sky Up. Розділ: Кар'єра. Вакансії. URL:https://skyup.aero/career/vacancy?urlLanguage=uk&slug=bortprovidnyk_ (дата звернення: 15.02.2022)

39. Важливо та корисно. Головний сайт SkyUp. Розділ: Пасажирам. Важливо та корисно. Передзамовлення харчування. URL: <https://skyup.aero/uk/faq/catering> (дата звернення: 08.05.2022)

40. Галига Д.Ю. Кваліфікаційна робота. Національний авіаційний університет.

URL:https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/45097/1/%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B_2020_275_%D0%93%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B3%D0%B0.pdf (дата звернення: 12.01.2022)

41. Галина Мараховська, другий пілот SkyUp Airlines. Головний сайт Sky Up. Відгук. Розділ: Кар'єра. Команда натхнення: URL: https://skyup.aero/uk/teammate/galina-marahovska_7 (дата звернення: 06.03.2022)

42. Гвишиани Д. М. Организация и управление. 3-е изд., перераб. М. : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. С. 64, 66.

43. Гулько Н. С., Гусаковська Т. О. Управління підприємством на засадах креативного менеджменту. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доповідей XLIV Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2020 рік (м. Полтава, 30–31 березня 2021 р.) : у 2 ч. Полтава : ПУЕТ, 2021. Ч. 1. – 387 с. (С. 340-342).

44. Журнал «Marie Claire». Стаття: Новий сингл Макса Барських сав саудтреком української авіакомпанії SkyUp Airlines. URL: [<https://marieclaire.ua/lifestyle/novij-singl-maksa-barskih-stav-saundtrekom-ukrayinskoyi-aviakompaniyi-skyup-airlines>] (дата звернення: 18.04.2022)

45. Зінкевич Д.К. Сутність креативного менеджменту та його місце в системі управління машинобудівним підприємством. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.2. С. 182-187.

46. Змінюємо стандарти стилю й комфорту. Офіційний сайт. URL: https://skyup.aero/uk/news/zminyuyemo-standarti-stilyu-j-komfortu-skyup-prezentuvav-novu-formu_349 (дата звернення: 08.04.2022)

47. Ильин Е.П. Психология творчества, креативности, одаренности. Спб. : Питер, 2009. 448 с

48. Інноваційні аспекти креативного менеджменту. Навчально-інформаційний портал НУБіП України. Тема 3. Креативність у інноваційному

підприємстві

URL:

<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=357307> (дата звернення: 17.12.2021).

49. Історія розвитку. Компанія SkyUp URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SkyUp> (дата звернення: 10.01.2022)

50. Калюжна О.В. . Креативний менеджмент : курс лекцій. МНАУ, 2018. 62 с.

51. Калюжна О.В. Конспект лекцій. «Креативний менеджмент» МИКОЛАЇВ 2018. – 45 с

52. Каріна Лукіна, бортпровідник SkyUp Airlines. Головний сайт Sky Up. Відгук. Розділ: Кар'єра. Команда натхнення. URL: https://skyup.aero/uk/teammate/karina-lukina_17 (дата звернення: 11.03.2022)

53. Категорійний менеджер з наземного обслуговування. Головний сайт Sky Up. Розділ: Кар'єра. Вакансії. URL: <https://skyup.aero/uk/vacancy/kategoriinii-menedjer-z-nazemnogo-obslugovuvannya> (дата звернення: 24.02.2022)

54. Колаб з Mr.Pops. Офіційна Інстаграм сторінка @skyup.aero URL: <https://www.instagram.com/p/CWd3L8QNq3G/> (дата звернення: 19.04.2022)

55. Командир повітряного судна. Головний сайт Sky Up. Розділ: Кар'єра. Вакансії URL: <https://skyup.aero/uk/vacancy/komandir-povitryanogo-sudna> (дата звернення: 15.02.2022)

56. Компанія SkyUp. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SkyUp> (дата звернення: 10.01.2022)

57. Контакти. Офіційний сайт компанії SkyUp. URL: <https://skyup.aero/uk/contact> (дата звернення: 10.01.2022)

58. Крикуненко Д.О. Управління процесом формуванні креативності персоналу як фактора інноваційного розвитку підприємства.

59. Крила. SkyUp Airlines увійшов до числа найдинамічніших авіакомпаній Європи. Крила – усе про українську авіацію. URL: <https://www.wing.com.ua/content/view/24515/37/> (дата звернення: 10.01.2022)

60. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент :навч. посібник / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 124 с.

61. Кузьмін О.Є. Сутність та типологія креативних колективів на промислових підприємствах / О.Є. Кузьмін, О.О. Горячка. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_714/04.pdf (дата звернення: 17.12.2021)

62. Летнее расписание SkyUp – анализ маршрутов и цен. Архив. URL:<https://web.archive.org/web/20210615125823/https://funtripto.com/uk/promotionals/skyup-summer-schedule-2021/> (дата звернення: 12.01.2022)

63. Лінійно-функціональна структура управління адміністрації. Лінійно-функціональна організаційна структура управління підприємством. URL:<https://remontantenn.ru/uk/accessories/lineino-funkcionalnaya-struktura-upravleniya-administracii/> (дата звернення: 01.03.2022)

64. Літак Sky Up. Запит в пошуковій системі Google. Розділ: зображення. URL:https://www.google.com/search?q=%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BA+%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%B9+%D0%B0%D0%BF&sxsrf=ALiCzsbyyYbGyUCN7kNNybb-EZ38EBnlmg:1654527156348&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwihn7P7iZn4AhVOpIsKHc34BIUQ_AUoAXoECAEQAw (дата звернення: 21.04.2022)

65. Логотип Sky Up. Запит в пошуковій системі Google. Розділ: зображення. URL: <https://www.google.com/search?sxsrf=ALiCzsZC3U5QzDRNrsBO7XA90jYA2GjzgA:1654279753002&source=univ&tbm=isch&q=%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%BF+sky+up&fir=CPuOGNt-> (дата звернення: 18.04.2022)

66. Лоукостер SkyUp відкриває нові рейси в Ізраїль. РБК-Україна (рос.). Архів оригіналу за 16 грудня 2020. URL:<https://web.archive.org/web/20201216082641/https://www.rbc.ua/ukr/news/loukoster-skyup-otkryvaet-novye-reysy-izrail-1568726236.html> (дата звернення: 12.01.2022)

67. Максим Залевський. Головний сайт Sky Up. Відгук. Розділ: Кар'єра. Команда натхнення. URL: https://skyup.aero/uk/teammate/maksim-zalevskii_1 (дата звернення: 18.04.2022)
68. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №4. 209-216.
69. Менеджер відділу сервісу. Головний сайт Sky Up. Розділ: Кар'єра. Вакансії. URL: <https://skyup.aero/uk/vacancy/medjedjer-viddilju-servisu> (дата звернення: 26.02.2022)
70. Менеджер з бонусів та пільг (Benefits Manager). Головний сайт Sky Up. Розділ: Кар'єра. Вакансії. URL: <https://skyup.aero/uk/vacancy/benefits-manager> (дата звернення: 03.03.2022)
71. Менеджер контролю надання сервісу в зарубіжних аеропортах. Головний сайт Sky Up. Розділ: Кар'єра. Вакансії. URL: <https://skyup.aero/uk/vacancy/medjedjer-kontrolu-nadannya-servisu-v-zarubijnih-aeroportah> (дата звернення: 06.03.2022)
72. Мультимедійна платформа іномовлення України. Назвали переможців туристичної премії Ukraine Tourism Awards 2021. www.ukrinform.ua (укр.). Архів оригіналу за 14 квітня 2022. URL: <https://web.archive.org/web/20220414033258/https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3371307-v-ukraini-ogolosuut-rezultati-turisticnoi-premii-ukraine-tourism-awards-2021.html> (дата звернення: 15.02.2022)
73. На популярні гірськолижні курорти Болгарії та Словаччини: SkyUp анонсувала зимові рейси. 24 Канал (укр.). URL: https://web.archive.org/web/20211004163910/https://travel.24tv.ua/populyarni-girskolizhni-kurorti-bolgariyi-slovachchini-skyup_n1735563 (дата звернення: 10.02.2022)
74. Напрямки авіакомпанії SkyUp. Вікіпедія. Компанія SkyUp. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SkyUp> (дата звернення: 11.01.2022)
75. Нова Економіка URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B5%D0

%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0 (дата звернення: 15.12.2021)

76. Нова форма бортпроводниць SkyUp . Офіційна сорінка інстаграм Sky Up. URL: <https://www.instagram.com/p/CVdRy3ONe-R/> (дата звернення: 10.05.2022)

77. О.І. Продіус. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. Економіка: реалії часу. №3-4(4-5). 2012. 67с.

78. Олег Солов'янчик , командир-інструктор повітряного судна SkyUp Airlines. Головний сайт Sky Up. Відгук. Розділ: Кар'єра. Команда натхнення. URL: https://skyup.aero/uk/teammate/oleg-solovyanchik-komandir-instruktor-povitryanogo-sudna-skyup-airlines_18 (дата звернення: 18.04.2022)

79. Олександр Хобта, директор з наземного обслуговування SkyUp Airlines. Головний сайт Sky Up. Відгук. Розділ: Кар'єра. Команда натхнення. URL: https://skyup.aero/uk/teammate/oleksandr-hobta_19 (дата звернення: 15.04.2022)

80. Павло Гридін, другий пілот авіакомпанії SkyUp Airlines. Головний сайт Sky Up. Відгук. Розділ: Кар'єра. Команда натхнення. URL: https://skyup.aero/uk/teammate/pavlo-gridin_16 (дата звернення: 15.04.2022)

81. Павлюк Р.О. Креативність як складова частина професійної підготовки майбутніх вчителів URL: www.rusnauka.com/16_NPM_2007/Pedagogica.doc.htm (дата звернення: 17.12.2021).

82. Подолян О.О. Дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра. «Київський політехнічний університет» імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО». С.53

83. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2012. № 2 (3). – С. 67-72 журн.: URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>. (дата звернення: 05.01.2022)

84. Рекорд перевезень, чемпіонська форма та більше можливостей подорожувати: SkyUp підбиває підсумки 2021 року • с. 416. SkyUp Airlines (укр.). Архів оригіналу за 22 березня 2022. URL:<https://web.archive.org/web/20220322155038/https://skyup.aero/uk/news/rekord->

perevezen-chempionska-forma-ta-bilshe-mojlivostei-podorojuvati-skyup-pidbiva-pidsumki-2021-roku_416 (дата звернення: 15.02.2022)

85. Рекрутер. Головний сайт Sky Up. Розділ: Кар'єра. Вакансії. URL: <https://skyup.aero/uk/vacancy/recruiter> (дата звернення: 06.03.2022)

86. Свидрук І.І. Креативний менеджмент. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

87. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навч.посібник. Київ. Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

88. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент: Навчальний методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2005. С.225

89. Спеціаліст із кадрового адміністрування. Головний сайт Sky Up. Розділ: Кар'єра. Вакансії. URL: <https://skyup.aero/uk/vacancy/kadry> (дата звернення: 26.02.2022)

90. Співпраці авіакомпанії SkyUp з Pepsi Ukraine URL: https://www.instagram.com/p/CD_PJBZBlAE/ (дата звернення: 20.04.2022)

91. Стаття. Чому управління персоналом відіграє ключову роль в організації: відповіді на важливі питання про управління персоналом.

92. Типи організаційних структур управління підприємством. URL: <https://buklib.net/books/32066/> (дата звернення: 12.01.2022)

93. Танчин І.З. Навчальні матеріали онлайн: URL: https://pidru4niki.com/11221213/sotsiologiya/industrialna_ekonomika (дата звернення: 15.12.2021)

94. Таня Таран, старший бортпровідник авіакомпанії SkyUp Airlines. Головний сайт Sky Up. Відгук. Розділ: Кар'єра. Команда натхнення. URL: https://skyup.aero/uk/teammate/tanya-taran_3 (дата звернення: 18.04.2022)

95. Тортик на борту. Офіційна Інстаграм сторінка @skyup.aero URL: https://www.instagram.com/p/CZuIDDWtmU_/ (дата звернення: 18.04.2022)

96. Український лоукостер запустив продажі квитків: ціни від 30 євро. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/10/23/641861/> (дата звернення: 11.01.2022)

97. Управління креативністю на підприємстві. Навчально-інформаційний портал НУБіП України. Тема 3. Креативність у інноваційному підприємстві URL:

98. Управління персоналом в системі менеджменту організацій URL: https://pidru4niki.com/1417012050691/menedzhment/upravlinnya_personalom_sistemi_menedzhmentu_organizatsiy#46 (дата звернення: 07.01.2022)

99. Флот компанії. Офіційний сайт компанії SkyUp. URL: <https://skyup.aero/uk/fleet> (дата звернення: 10.01.2022)

100. Форма бортпроводниць SkyUp . Запит в пошуковій системі Google. Розділ: зображення. URL: https://www.google.com/search?q=%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0+%D1%81%D1%82%D1%8E%D0%B0%D1%80%D0%B4%D0%B5%D1%81+%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%B9%D0%B0%D0%BF&sxsrf=ALiCzsavIktxJgKmR2fv0iY1s7ugRErZpg:1654529071036&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjJu7KMkZn4AhVisYsKHaVkAGQQ_AUoAXoECAEQAw&biw=1366&bih=625&dpr=1 (дата звернення: 10.05.2022)

101. Чинарова К. Коллектив-креатив (Управление творческим коллективом). URL: <http://www.hr-portal.ru>. (дата звернення: 16.05.2022)

102. Чирак І.М. Нова економіка : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 236 с.

103. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu#:~:text=%D0%93%D1%80%D> (дата звернення: 10.01.2022)

ДОДАТКИ

Станом на: 01 січ
2020

Одиниця виміру:
тис. УАН. без
десятькового знака

Всього активи	Усього зобов'язань	Чисті активи
490 000	710 000	'-220 000
▲ 213.03%	▲ 87.61%	▲ 0.11%
Показник		
Виторг		
Розмір активів		
Усього зобов'язань		
(у тому числі):		
Довгострокові		
зобов'язання (%)		
поточні		
зобов'язання (%)		
Чисті активи		
Персонал		
Виручка		
Розмір активів		
Усього зобов'язань		
(у тому числі):		
Довгострокові		
зобов'язання (%)		
поточні		
зобов'язання (%)		
Чисті активи		
Персонал		
Баланс		
Актив		
Усього активи		
Усього необоротні		
активи:		
Нематеріальні		
активи:		
первісна вартість		
амортизація (%)		
Незавершені		
капітальні		
інвестиції		

Основні засоби:	65 000...70 000	
первісна вартість	80 000...85 000	
знос (%)	15,48%	
Інвестиційна нерухомість:	0...10	
первісна вартість	0...10	
знос (%)	n/a	
Довгострокові біологічні активи:	0...10	
первісна вартість	0...10	
амортизація (%)	n/a	
Довгострокові фінансові інвестиції	0...10	
Довгострокова дебіторська заборгованість	0...10	
Інші необоротні активи	0...10	
		400 000...410 000
Запаси (зокрема):		230 000...240 000
виробничі запаси (%)		100,00%
незакінчене виробництво (%)		n/a
готова продукція (%)		n/a
товари (%)		n/a
Поточні біологічні активи		0...10
Дебіторська торгова заборгованість		6 000...7 000
Дебіторська заборгованість перед бюджетом		20 000...25 000
Інша поточна дебіторська заборгованість		200 000...210 000
Поточні фінансові інвестиції		0...10
Гроші та їх еквіваленти		55 000...60 000
Витрати майбутніх періодів		1 000...2 000
Інші оборотні активи		8 000...9 000
Пасив		на 31.12.2019 г.
Усього пасиви		480 000...490 000
Зареєстрований (пайовий) капітал		1 000...1 100
Додатковий капітал		0...10
Резервний капітал		0...10
Інший капітал (резерві)		0...10
Неоплачений капітал		(0...10)
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		'-230 000...-220 000
Усього довгострокові зобов'язання:		25 000...30 000
Довгострокові кредити банків		0...10
Інші довгострокові зобов'язання		25 000...30 000

Усього поточні зобов'язання:	680 000...690 000
Короткострокові кредити банків	90 000...95 000
Доходи майбутніх періодів	0...10
Інші поточні зобов'язання	240 000...250 000
Торговельна та інша кредиторська заборгованість (у тому числі):	330 000...340 000
за товари, роботи, послуги (%)	20,35%
за отриманими авансами (%)	79,16%
за розрахунками з бюджетом та страхування (%)	0,14%
за розрахунками з оплати праці (%)	0,35%
за іншими розрахунками (%)	n/a

Фінансові результати

	на 31.12.2019 г.
Виручка (товари, роботи, послуги)	5 000 000...5 100 000
Собівартість реалізованої продукції	(4 300 000...4 400 000)
Прибуток від страхових внесків	0...10
Збитки зі страхових виплат	0...10
Валовий прибуток	720 000...730 000
Валовий збиток	(0)
Інші операційні доходи	80 000...85 000
Адміністративні витрати	(100 000...110 000)
Витрати збут	(10 000...15 000)
Інші операційні витрати	(670 000...680 000)
Операційний прибуток	8 000...9 000
Операційний збиток	(0)
Дохід від участі у капіталі	0...10
Збитки від участі у капіталі	0...10
Інші фінансові доходи	3 000...4 000
Інші фінансові витрати	(10 000...15 000)
інші прибутки	0...10
Інші витрати	(500...600)
Прибуток до оподаткування	200...300
Збиток до оподаткування	(0)
Податок на прибуток	(0...10)
Прибуток після оподаткування	200...300
Збитки після оподаткування	(0...10)
Сукупний дохід	200...300
EBIT	10 000...15 000
EBITDA	20 000...25 000