

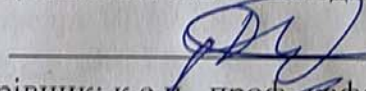
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

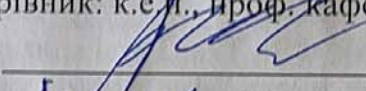
БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

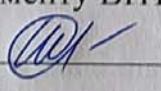
Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства
з використанням ІТ на приватному акціонерному товаристві «ВФ Україна»

Виконав здобувач 4-го курсу, групи МВКД-216
спеціальності 073 «Менеджмент»

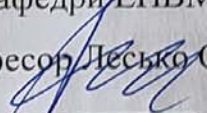
 Дмітрієв Д.І.
Керівник: к.е.н., проф. кафедри ЕПВМ

 Лесько О.Й.
«10» 06 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри фінансів та
інноваційного менеджменту ВНТУ

 Ткачук Л.М.
«10» 06 2025 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор Лесько О.Й.

«11» 06 2025 р.

Вінниця ВНТУ 2025

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Рівень вищої освіти І-й (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент виробничої та комерційної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., професор

Лесько О.Й.

«02» 05 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**
Дмитрієва Дмитра Ігоревича

1. *Тема роботи:* «Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства з використанням ІТ на приватному акціонерному товаристві «ВФ Україна»»
керівник роботи: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ Лесько О.Й., затверджені наказом вищого навчального закладу від 20.03 2025 р., № 92.

2. *Строк подання студентом роботи:* 10.06 2025 року.

3. *Вихідні дані до роботи:* фінансова звітність ПрАТ «ВФ Україна»; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, монографії, статті, тези конференцій, електронні ресурси.

4. *Зміст текстової частини:*

Розділ 1. Теоретичні підходи до сучасних методів управління кадровим потенціалом.

Розділ 2. Аналіз економічної діяльності та ефективності управління кадровим потенціалом ПрАТ «ВФ Україна».

Розділ 3. Рекомендації з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом на ПрАТ «ВФ Україна».

Висновки.

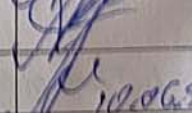
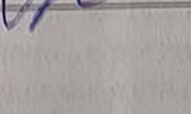
Додатки.

5. *Перелік ілюстративного матеріалу:*

Структура системи управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства. Модель стану системи управління персоналом підприємства та його кадровим потенціалом. Організаційно-інформаційна модель ІТ системи управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства. Укрупнена схема функціонування ІТ системи управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства. Склад підсистем управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства великої організації і їх основні функції. Порівняльний аналіз HRM-систем. Основні види продукції підприємства ПрАТ «ВФ Україна». Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ. Основні показники балансу.

Показники рентабельності, Коефіцієнти фінансової діяльності підприємства, Діаграма зміни показників рентабельності в контексті оцінювання стратегії підприємства, Структура корпоративного управління ПрАТ «ВФ Україна», Організаційна структура управління ПрАТ «ВФ Україна», Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, Матриця SWOT-аналізу, Удосконалена організаційна структура управління ПрАТ «ВФ Україна», Модель підвищення ефективності процесу управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства з урахуванням ІТ, План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства, Моделювання потенційного збільшення прибутку.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ		
Розділ 2	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ		
Розділ 3	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ		 10.06.25

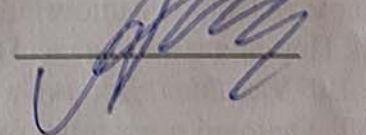
7. Дата видачі завдання 05.05, 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Етап 1. Теоретичні підходи до сучасних методів управління кадровим потенціалом	<u>травень</u>	
2	Етап 2. Аналіз економічної діяльності та ефективності управління кадровим потенціалом ПрАТ «ВФ Україна»	<u>травень</u>	
3	Етап 3. Рекомендації з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом на ПрАТ «ВФ Україна»	<u>травень</u>	
4	Здача оформленої роботи на кафедру	<u>червень</u>	

Здобувач

Керівник роботи

Дмитрієв Д.І.

Лесько О. Й.

АНОТАЦІЯ

УДК 005:658.8

Дмитрієв Д.І. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства з використанням ІТ на приватному акціонерному товаристві «ВФ Україна»

Бакалаврська кваліфікаційна робота зі спеціальності D3 – менеджмент, освітня програма – Менеджмент виробничої та комерційної діяльності, Вінниця: ВНТУ, 2024. 72 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 39 назв; рис.: 20; табл.: 23.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні підходи до сучасних методів управління кадровим потенціалом; досліджено шляхи управління кадровим потенціалом з використанням інформаційних технологій; обґрунтовано підхід до оцінювання ефективності управління персоналом та кадровим потенціалом на підприємстві.

Досліджено економічну діяльність приватного акціонерного товариства «ВФ Україна», розраховано економічну ефективність діяльності підприємства, проведено аналіз ефективності управління персоналом та кадровим потенціалом.

Розроблено рекомендації з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.

Ключові слова: управління, кадровий потенціал, персонал, ефективність, ІТ, стратегія, макетування тощо.

ABSTRACT

UDC 005:658.8

Dmitriev D.I. Improving the management of the enterprise's human resources potential using IT in a private joint-stock company «VF Ukraine».

Bachelor thesis on specialty D3 – management, educational program – Management of production and commercial activities, Vinnytsia: VNTU, 2024. 72 p.

In Ukrainian speech Bibliography: 39 titles; Fig.: 20; tab.: 23.

The bachelor's qualification work considers theoretical approaches to modern methods of human resource management; explores ways of managing human resource potential using information technologies; substantiates an approach to assessing the effectiveness of human resource management and human resource potential at an enterprise.

The economic activity of the private joint-stock company «VF Ukraine» is studied, the economic efficiency of the enterprise's activities is calculated, an analysis of the effectiveness of human resource management and human resource potential is conducted.

Recommendations are developed to improve the effectiveness of human resource management of the enterprise.

Keywords: management, human resource potential, personnel, efficiency, IT, strategy, layout, etc.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СУЧАСНИХ

МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

1.1 Теоретичні підходи до сучасних методів управління персоналом та кадровим потенціалом.....	5
1.2 Шляхи управління кадровим потенціалом з використанням інформаційних технологій.....	18
1.3 Обґрунтування підходу до оцінювання ефективності управління персоналом та кадровим потенціалом на підприємстві.....	32
Висновок до розділу 1.....	36

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

2.1 Основні характеристики підприємства ПрАТ «ВФ Україна».....	37
2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «ВФ Україна».....	42
2.3 Аналіз ефективності управління персоналом та кадровим потенціалом на ПрАТ «ВФ Україна».....	50
2.4 Аналіз структура органів управління та організаційної структури ПрАТ «ВФ Україна».....	55
Висновок до розділу 2.....	59

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

3.1 Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку для ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»	61
3.2 Макетування нової організаційної структури ПрАТ «ВФ Україна» та удосконалення управління кадровим потенціалом з використанням ІТ.....	66
3.3 Розрахунок економічного ефекту та терміну окупності наданих пропозицій.....	71

Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
Додаток А. Перевірка на антиплагіат.....	84
Додаток Б. Фінансова звітність підприємства ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» за 2022-2023 роки.....	84
Додаток В. Фінансова звітність підприємства ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» за 2024 рік.....	87
Додаток Г. Ілюстративний матеріал.....	89

ВСТУП

У контексті глобальних економічних та технологічних трансформацій, ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Традиційні адміністративні підходи є недостатніми, що зумовлює необхідність застосування новітніх теоретичних концепцій та сучасних інформаційних технологій для максимального розкриття інтелектуального та творчого капіталу організації, забезпечуючи її стратегічні переваги і робить тему дослідження актуальною.

Дослідженням питання управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства займалися і продовжують займатися багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед них необхідно виділити Щокін Г., Колот А., Беляєв О., Зіньковська А., Баган Н., Дяченко Ю., Гуткевич С., Армстронг М., Сторей Дж., Улріч Д., Врайт Р., Ноє Р та багато інших.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методичних аспектів управління кадровим потенціалом підприємства з використанням інформаційних технологій та розроблення рекомендацій.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання:

1. Дослідити теоретичні засади управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства з використанням інформаційних технологій.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства з метою визначення його фінансового стану.
3. Проаналізувати ефективності управління персоналом та кадровим потенціалом на ПрАТ «ВФ Україна».
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління кадровим потенціалом на ПрАТ «ВФ Україна».
5. Розрахувати ефективність та строк окупності розроблених пропозицій.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом на підприємстві.

Предметом дослідження є удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства з використанням ІТ на ПрАТ «ВФ Україна».

Методи дослідження. При написанні бакалаврської дипломної роботи використовувалися методи системного аналізу і синтезу; абстрактно-логічний метод; табличний та графічний методи; методи порівняння та узагальнення; методи економічного і фінансового аналізу, монографічні методи та інші.

Інформаційною базою для виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники; монографії та статті у наукових журналах, матеріали наукових конференцій, бухгалтерська звітність підприємства ПрАТ «ВФ Україна», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані як ПрАТ «ВФ Україна», так і іншими підприємствами України для удосконалення управління кадровим потенціалом з використанням сучасних інформаційних технологій.

Самостійність виконання роботи. Робота виконана студентом самостійно під керівництвом наукового керівника і є завершеною працею.

Апробація результатів. За результатами виконаної бакалаврської кваліфікаційної роботи підготовлено доповідь на LIV Всеукраїнській науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (м. Вінниця, 2025) [1].

Пояснювальна записка бакалаврської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 39 джерел та 4-х додатків.

Текст пояснювальної записки БКР викладений на 72 сторінках основного тексту, в 23-ти таблицях та на 20-ти рисунках. Бакалаврська кваліфікаційна робота виконана відповідно до затверджених методичних вказівок кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту – ЕПВМ [2].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні підходи до сучасних методів управління персоналом та кадровим потенціалом

У сфері управління людськими ресурсами (Human Resources Management) поняття «персонал», «управління персоналом», «кадровий потенціал» та «управління кадровим потенціалом» є фундаментальними, але мають чітко розмежовані концептуальні основи та функціональне навантаження. Мета управління персоналом – це максимально ефективно використовувати та розвивати кадровий потенціал компанії, щоб досягти її стратегічних цілей.

1. Персонал (Staff, Personnel) – це сукупність усіх працівників (людей), які виконують трудові функції в компанії на основі трудового договору (контракту) і отримують за це винагороду (табл. 1.1) [3-10].

Вони є основним людським ресурсом організації, від якого залежить її функціонування та досягнення поставлених цілей.

Таблиця 1.1 – Тлумачення терміну «персонал» різними науковцями

Автор	Сутність визначення
Г. В. Щокін	сукупність усіх працівників підприємства, незалежно від категорії, які беруть участь у його діяльності.
А. М. Колот	сукупність фізичних і соціальних характеристик працівників, які визначають їхню здатність до трудової діяльності.
О. В. Беляєв	кадровий склад організації, який включає працівників з необхідною кваліфікацією та досвідом.
В. О. Мертенс	частина ресурсів підприємства, яка включає всіх працівників, що забезпечують виробничо-господарську діяльність.
І. І. Мазур	група працівників, що виконує різні функції, необхідні для досягнення цілей підприємства.
Л. І. Петрова	організаційна одиниця підприємства, що забезпечує реалізацію його економічного потенціалу.

2. Управління персоналом (Human Resources Management - HRM).

Управління персоналом – це системний, стратегічно орієнтований процес, що охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів організації для досягнення її стратегічних цілей (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Тлумачення терміну «управління персоналом» різними науковцями

Автор	Сутність визначення
Г. В. Щокін	система заходів щодо формування, використання і розвитку трудового потенціалу організації.
А. М. Колот	це процес планування, підбору, навчання, оцінювання та стимулювання працівників для досягнення цілей організації.
О. А. Дяченко	сукупність управлінських рішень, що забезпечують ефективну діяльність кадрів у межах організації.
І. І. Мазур	інтегрована діяльність, спрямована на створення умов для реалізації трудового потенціалу.
М. С. Бандурка	процес формування кадрової політики та її реалізації засобами впливу на поведінку працівників.
Г. Армстронг	стратегічний підхід до забезпечення організації кваліфікованими працівниками та розвитку їхнього потенціалу.

Ця дисципліна фокусується на процесах та функціях, які здійснюються з метою залучення, розвитку, мотивації, утримання та оптимального використання індивідуальних і колективних здібностей співробітників.

Ключові аспекти управління персоналом включають:

- Рекрутинг та відбір: процеси пошуку, залучення та найму кваліфікованих кадрів.
- Адаптація та орієнтація: інтеграція нових співробітників в організаційну культуру та робоче середовище.
- Навчання та розвиток: систематичне підвищення кваліфікації та формування нових навичок.
- Мотивація та компенсація: розробка систем винагород, що стимулюють продуктивність та лояльність.

- Оцінка ефективності: моніторинг та аналіз результатів праці співробітників.
- Управління відносинами: підтримка здорового робочого клімату, вирішення конфліктів та дотримання трудового законодавства.
- Стратегічне планування людських ресурсів: прогнозування майбутніх потреб організації у кадрах.

Таким чином, управління персоналом – це динамічна діяльність, що стосується взаємодії організації зі своїми співробітниками як активними суб'єктами.

3. Кадровий потенціал (Human Resources Potential / Human Capital) [8-16].

Кадровий потенціал – це сукупність інтелектуальних, фізичних, психологічних та творчих можливостей усіх співробітників організації, їхніх знань, навичок, досвіду, компетенцій, мотивації, цінностей та здібностей до саморозвитку та генерації інновацій (табл. 1.3) .

Термін «кадровий потенціал» – це агрегований ресурс, що представляє собою інтегровану характеристику якісного та кількісного складу персоналу, що може бути використаний для досягнення поточних і майбутніх цілей підприємства.

Таблиця 1.3 – Тлумачення терміну «кадровий потенціал» різними науковцями

Автор	Сутність визначення
І. Л. Назарова	сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу, що забезпечують досягнення стратегічних цілей організації.
Т. І. Гавкалова	інтегрований показник освітнього рівня, досвіду, кваліфікації, мотивації та інших характеристик працівників.
В. М. Шапіро	сукупність наявних і перспективних можливостей працівників виконувати організаційні завдання.
О. Г. Ярошевич	системне утворення, яке включає знання, уміння, навички та здатність до розвитку персоналу.
М. С. Бандурка	кадрові ресурси організації, здатні до постійного розвитку та адаптації в умовах змін.
Л. М. Карамушка	Кадровий потенціал — це людський капітал, який може бути мобілізований для реалізації стратегічних завдань організації.

Основні елементи кадрового потенціалу:

- Освітній та кваліфікаційний рівень: рівень знань та професійних навичок.
- Досвід роботи: практичні знання та вміння, набуті протягом професійної діяльності.
- Компетенції: сукупність знань, навичок та особистісних характеристик, необхідних для ефективного виконання завдань.
- Мотивація та лояльність: готовність докладати зусиль та відданість організації.
- Здоров'я та працездатність: фізичний та психологічний стан, що забезпечує виконання роботи.
- Здатність до інновацій та розвитку: потенціал до навчання, адаптації та створення нового.

Отже, кадровий потенціал – це статична (на певний момент часу) або динамічна (в аспекті розвитку) характеристика «запасу» можливостей, які притаманні самим носіям трудових ресурсів (співробітникам) і є доступними для використання в інтересах організації.

4. Управління кадровим потенціалом (Human Resources Potential Management) – це стратегічний, цілеспрямований процес виявлення, розвитку, мобілізації та ефективного використання всіх внутрішніх можливостей (знань, навичок, досвіду, компетенцій, мотивації, здібностей до інновацій та розвитку) кожного співробітника та колективу загалом з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг і сталого розвитку організації.

Таблиця 1.4 – Тлумачення терміну «управління кадровим потенціалом» різними науковцями

Автор	Сутність визначення
О. А. Єршова	досягнення максимального результату за оптимального використання кадрових ресурсів.
Т. І. Гавкалова	здатність системи управління забезпечити відповідність між потенціалом працівників і стратегічними цілями.

Продовження табл. 1.4

Автор	Сутність визначення
В. С. Загорський	показник здатності персоналу забезпечити конкурентоспроможність організації.
І. Л. Назарова	це ступінь реалізації людського потенціалу в рамках досягнення цілей підприємства.
С. О. Шекшня	гармонізація мотивації персоналу з цілями організації через інструменти HR-менеджменту.
М. В. Завадська	комплексна оцінка результативності кадрових рішень у контексті стратегії підприємства.

Взаємозв'язок полягає в тому, що ефективне управління персоналом є ключовим інструментом для розвитку, максимізації реалізації та збереження кадрового потенціалу організації, що, своєю чергою, є вирішальним фактором її конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Проаналізуємо основні відмінності термінів «персонал» та «кадровий потенціал», «управління персоналом» та «управління кадровим потенціалом».

1. Персонал – це сукупність усіх індивідів, які працюють в організації на умовах трудових відносин. Це фактичний штат, кількісний та якісний склад працівників на певний момент часу. Персонал є об'єктом управління, ключова відмінність: хто працює (люди як штат).

2. Кадровий потенціал – це сукупність внутрішніх можливостей, знань, навичок, компетенцій, досвіду та здібностей до розвитку, якими володіє персонал організації. Це потенційні можливості, які можуть бути використані для досягнення цілей. Кадровий потенціал є цінним ресурсом, ключова відмінність: що можуть люди (їхні здібності та нереалізовані можливості).

3. Управління персоналом – це комплекс процесів та функцій (від найму до звільнення), спрямованих на ефективне адміністрування, розвиток, мотивацію та використання всіх працівників організації для досягнення її цілей. Це операційна та тактична діяльність щодо роботи з персоналом. Ключова відмінність: як ми керуємо людьми та повсякденними процесами (взаємодія з персоналом).

4. Управління кадровим потенціалом – це стратегічна частина управління персоналом, що фокусується на виявленні, розвитку та максимальному використанні глибинних здібностей, талантів та потенціалу до зростання кожного співробітника. Метою є формування довгострокової конкурентної переваги через оптимізацію людського капіталу. Ключова відмінність: як ми розвиваємо і використовуємо внутрішні можливості людей для майбутнього (стратегічні інвестиції в людей).

Таким чином персонал – це суб'єкти праці, кадровий потенціал – це їхні власні можливості, управління персоналом – це широкий спектр дій щодо суб'єктів праці, а управління кадровим потенціалом – це цілеспрямовані дії, що оптимізують їхні можливості.

Для повноти розуміння управління персоналом та кадровим потенціалом доцільно надати визначення такого поняття як «людські ресурси» (табл. 1.5) [4-6, 16-22].

Таблиця 1.5 – Тлумачення терміну «людські ресурси» різними науковцями

Автор	Сутність визначення
Г. Армстронг	працівники організації, які є джерелом її знань, умінь, інноваційного потенціалу.
Дж. Сторі	стратегічний актив організації, що формує її конкурентні переваги.
І. А. Панкрухін	економічна категорія, яка охоплює трудовий потенціал суспільства та окремих організацій.
С. С. Гребьонкін	здатність працівників створювати додану вартість у процесі економічної діяльності.
В. С. Ткаченко	система знань, навичок, мотивацій і цінностей, які працівники приносять в організацію.
Н. І. Каленська	складова загального ресурсного потенціалу підприємства, що безпосередньо впливає на його результативність.

Отже, поняття та терміни, представлені в табл. 1.1-1.5 мають різний зміст та семантичне навантаження. Вони доповнюють одне одного та розкривають кожен аспект носія цих понять – людини.

Дослідження теорії управління людськими ресурсами є необхідним, оскільки дозволяє підприємству стратегічно працювати як з **персоналом** (фактичним складом працівників), так і з їхнім **кадровим потенціалом** (сукупністю знань, навичок та прихованих можливостей), забезпечуючи ефективний найм, розвиток, мотивацію та реалізацію здібностей кожного співробітника для досягнення цілей організації та її довгострокової конкурентоспроможності (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Теорії управління людськими ресурсами [10, 13]

Назва теорії	Основні положення теорії	Завдання управління	Очікувані результати
Класичні теорії (1880-1930рр.)	Праця не приносить задоволення. Відсутність творчості та самостійності. Найважливіше – заробітна плата.	Головне завдання – суворий контроль і спостереження за підлеглими. Завдання повинні бути прості і повторювані.	Праця здійснюється за умови відповідної заробітної плати, спрощення завдань і суворого контролю, що забезпечує встановлені норми виробництва.
Теорії людських відносин (1930-1980 рр.)	Вмотивованість до праці. Потреби індивідів в самовираженні і визнання є більш важливими, ніж заробітна плата.	Головна мета – надання самостійності при виконанні роботи. Інформування індивідів про плани, а також облік їх пропозицій щодо поліпшення цих планів	Участь індивідів в рішеннях простих виробничих завдань. Більш тісне спілкування керівництва з підлеглими. Як результат – задоволення соціальних потреб.
Теорії людських ресурсів (1980 р. – по теперішній час)	Праця приносить задоволення. Індивіди прагнуть внести свій вклад в реалізацію цілей, в розробці яких вони беруть участь самі. Здатність більшості до творчості, самоконтролю і самостійності.	Головним завданням є створення умов для індивідів, при яких, максимально проявляються їхні здібності. Більш повне використання людських ресурсів.	Підвищення ефективності виробництва за рахунок більш повного використання потенційних можливостей людських ресурсів. Задоволення індивідів своєю працею.

Процес управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства включає інструменти та функції управління, а також різні завдання для забезпечення реалізації кінцевих цілей управління. Його можна представити схематичною діаграмою системи управління персоналом організації (рис. 1.1) [13].

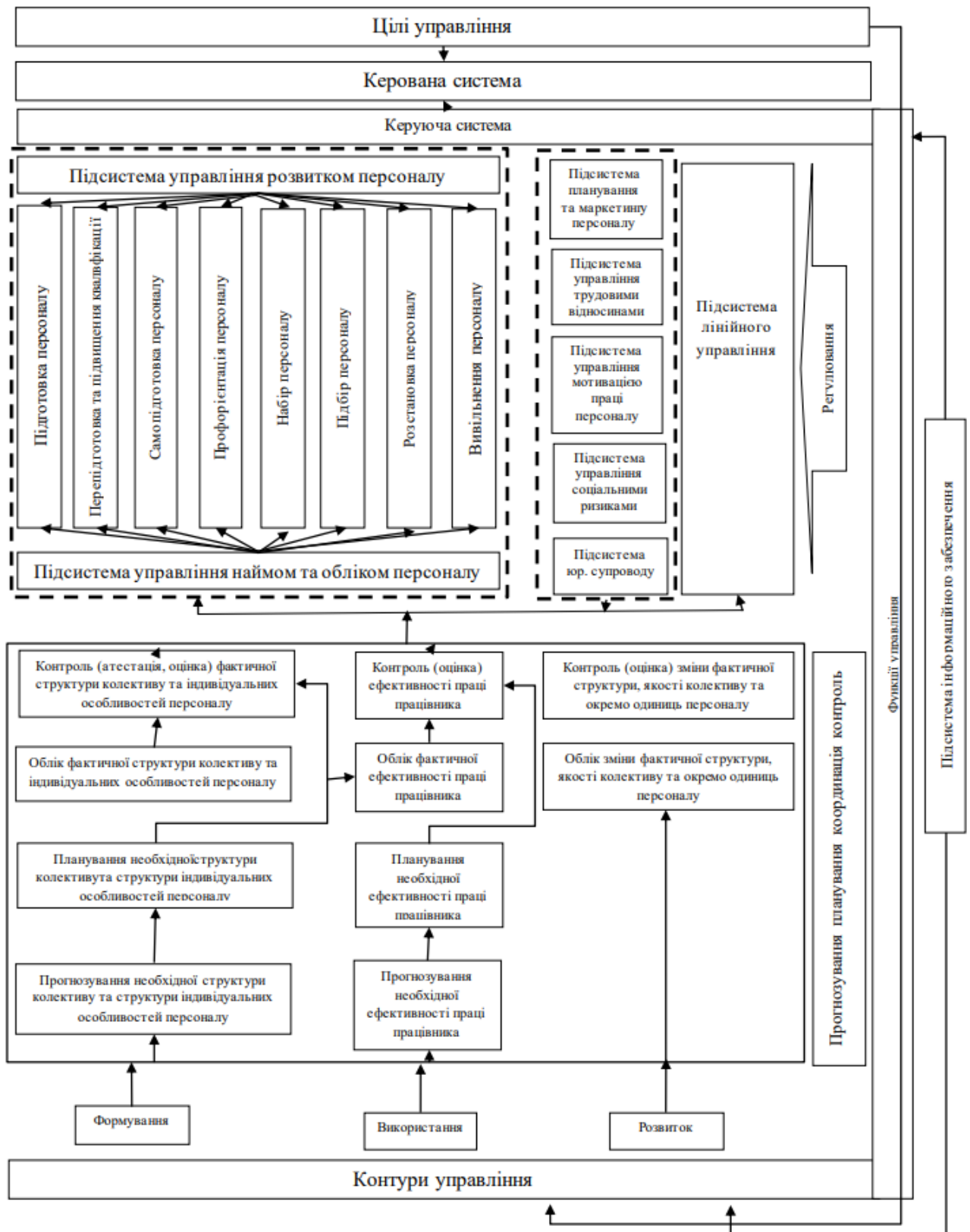


Рисунок 1.1 – Структура системи управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства

На схемі управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства, як представлена на рис. 1.1 об'єктом управління персоналом є здібності, професійні можливості людини, що по праву розглядаються як стратегічні активи будь-якої організації.

У сучасних умовах управління персоналом більше не може бути зведене до обмеженого набору видів діяльності, які традиційно виконує відділ кадрів організації. Складність процесу управління персоналом зумовлює необхідність пошуку простого способу його представлення та опису. Елементи моделювання використовуються для встановлення взаємозв'язків та відносин між основними елементами процесу управління персоналом підприємства, і пропонується модель системи управління персоналом.

На рис. 1.2 показано спрощену модель поточного стану системи управління персоналом підприємства та його кадровим потенціалом [20]

Система цілей організації		
Керована система		
Об'єкт управління: мета підприємства	Об'єкт управління: персонал підприємства	Об'єкт управління: система робочих місць підприємства
Керуюча система		

Рисунок 1.2 – Модель стану системи управління персоналом підприємства та його кадровим потенціалом

На рис. 1.2 зображено спрощену модель системи управління персоналом виробничої організації. Рекомендовано використовувати такі основні елементи (компоненти): систему цілей організації, поточний кількісний та якісний стан персоналу, а також поточний кількісний та якісний стан системи робочих місць. Під час побудови спрощеної моделі слід дотримуватися принципу відповідності між її складовими елементами.

Сучасні методи управління персоналом та кадровим потенціалом зосереджені на адаптивності, технологіях та розвитку людського капіталу як стратегічної переваги. Ось ключові з них:

1. HR-аналітика та Big Data в HR (People Analytics):

- Суть: використання даних, статистики та аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих рішень щодо персоналу. Аналізуються дані про продуктивність, плинність кадрів, задоволеність, ефективність навчання тощо.

- Мета: прогнозування тенденцій, виявлення проблемних зон, оптимізація HR-процесів, покращення залученості та утримання працівників.

2. Agile HR та гнучкі методології:

- Суть: застосування принципів Agile (швидкість, адаптивність, ітеративність, співпраця) до HR-функцій. HR-команди працюють над швидкими, гнучкими рішеннями, що відповідають потребам бізнесу, замість довгострокових, жорстких стратегій.

- Мета: швидке реагування на зміни ринку, підвищення ефективності HR-процесів, сприяння інноваціям всередині компанії.

3. Управління талантами (Talent Management):

- Суть: комплексний, інтегрований підхід до залучення, розвитку, мотивації та утримання висококваліфікованих та цінних співробітників (талантів). Включає кар'єрне планування, програми розвитку лідерства, планування наступності.

- Мета: забезпечення компанії необхідними талантами для поточних та майбутніх потреб, підвищення конкурентоспроможності.

4. Залучення та досвід співробітників (Employee Engagement & Experience):

- Суть: створення цілісного позитивного досвіду для співробітників на всіх етапах їхнього "життєвого циклу" в компанії (від першого контакту до звільнення). Включає турботу про благополуччя, корпоративну культуру, відкриту комунікацію, можливості для зростання.

- Мета: підвищення задоволеності, лояльності, продуктивності та зменшення плинності кадрів.

5. Діджиталізація HR та HR-технології (HR Tech):

- Суть: впровадження цифрових інструментів та платформ для автоматизації HR-процесів (наприклад, HRIS-системи, платформи для навчання, рекрутингові CRM, чат-боти для HR-підтримки).

- Мета: оптимізація часу HR-фахівців, підвищення ефективності та доступності HR-сервісів, збір даних.

6. Розвиток компетенцій та Reskilling/Upskilling:

- Суть: систематичне навчання та перекваліфікація співробітників з урахуванням майбутніх потреб ринку праці та компанії. Фокус на розвитку "м'яких" (soft skills) та "твердих" (hard skills) навичок.

- Мета: забезпечення актуальності навичок персоналу, підвищення їхньої адаптивності та готовності до змін.

7. Управління різноманітністю, рівністю та інклюзією (Diversity, Equity, and Inclusion - DEI):

- Суть: створення робочого середовища, де цінуються відмінності (вік, стать, етнічна приналежність, досвід, погляди), забезпечуються рівні можливості та відчуття приналежності для кожного.

- Мета: залучення ширшого кола талантів, підвищення інноваційності, покращення корпоративної культури та репутації.

8. Гнучкі форми зайнятості та віддалена робота (Flexible Work & Remote Work):

- Суть: надання співробітникам можливості обирати гнучкий графік роботи, працювати віддалено або гібридно.

- Мета: підвищення задоволеності працівників, залучення талантів з різних регіонів, оптимізація офісних витрат.

Ці методи часто взаємопов'язані та використовуються комплексно для побудови сильної, адаптивної та ефективної команди, яка може розкривати свій повний потенціал.

1.2 Шляхи управління кадровим потенціалом з використанням інформаційних технологій

В умовах динамічного розвитку глобальної економіки, посилення конкуренції та прискорення технологічних змін, ефективне управління людськими ресурсами стає визначальним фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства [23-27]. У цьому контексті, інтеграція інформаційних технологій (ІТ) в систему управління персоналом та кадровим потенціалом є не просто опціональним кроком, а імперативною необхідністю, що ґрунтується на низці фундаментальних економічних та управлінських доводів.

1. Підвищення операційної ефективності та оптимізація HR-процесів: Традиційні, ручні методи управління персоналом є трудомісткими, схильними до помилок і сповільнюють обробку даних. Впровадження ІТ, зокрема систем управління людськими ресурсами, дозволяє автоматизувати рутинні операції, такі як облік робочого часу, розрахунок заробітної плати, управління відпустками та лікарняними, ведення кадрових справ. Це значно зменшує операційні витрати, вивільняє час HR-фахівців для виконання стратегічних завдань та підвищує точність і надійність кадрових даних.

2. Забезпечення достовірності та доступності даних для прийняття рішень: ІТ-системи акумулюють, систематизують та зберігають великі обсяги даних про персонал та його потенціал. Це створює єдину, централізовану базу даних, що є критично важливою для оперативного доступу та аналізу інформації. Можливість генерувати звіти, візуалізувати дані та проводити HR-аналітику (People Analytics) дозволяє керівництву та HR-службі приймати обґрунтовані, дані-орієнтовані рішення щодо кадрової політики, планування чисельності, розвитку талантів та усунення проблем.

3. Розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу: Сучасні ІТ-платформи надають інструменти для управління талантами (Talent Management Systems), які дозволяють ідентифікувати високопотенційних співробітників, від-

стежувати їхній кар'єрний розвиток, призначати індивідуальні програми навчання та менторства. Системи управління навчанням (LMS) забезпечують доступ до освітніх ресурсів, що сприяє безперервному розвитку компетенцій (upskilling та reskilling) персоналу. Це дозволяє максимізувати реалізацію внутрішнього потенціалу працівників, підвищуючи їхню продуктивність та інноваційну активність.

4. Покращення досвіду співробітників (Employee Experience) та залученості: Впровадження ІТ сприяє створенню зручного та прозорого середовища для співробітників. Онлайн-портали самообслуговування дозволяють працівникам самостійно керувати своїми даними, подавати заявки, отримувати доступ до інформації про компанію. Це підвищує їхню задоволеність, залученість та лояльність, оскільки вони відчують себе більш контрольованими та поінформованими, а також знижує навантаження на HR-відділ.

5. Адаптивність до змін та підтримка стратегічного розвитку: В умовах непередбачуваної ринкової кон'юнктури та швидких змін ІТ надають гнучкість в управлінні персоналом. Вони дозволяють швидко адаптувати кадрові стратегії, відстежувати ефективність нових ініціатив, керувати віддаленою роботою та забезпечувати безперебійність бізнес-процесів. Це допомагає підприємству зберігати конкурентоспроможність та ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Сьогодні HR-менеджери стикаються з серйозним інформаційним перевантаженням під час роботи з людьми та документами. Експерти зазначають, що HR-менеджери витрачають до 75% свого робочого часу на обробку документів та іншої інформації. Тому HR-менеджери (менеджери по управлінню персоналом) повинні зосереджуватися не лише на використанні нових методів роботи, технологій та засобів, а й ширше використовувати інформаційні системи, засновані на сучасних інформаційних технологіях, у практиці роботи з людськими ресурсами та кадровим потенціалом для підвищення інтенсивності та ефективності роботи [13].

Впровадження digital-технологій або інформаційних технологій може скоротити документообіг у службах управління персоналом до 40%. Важливість автоматизації в цій сфері полягає в необхідності швидкого та якісного вирішення таких завдань, як підбір персоналу, розстановка, планування та розвиток, облік та звітність. Перехід до практичного застосування ІТ звільняє працівників від рутинних процедур організації кадрової інформації та забезпечує підвищення ефективності планування та прийняття оперативних рішень.

Інформаційні технології стали невід'ємним елементом організаційних та управлінських структур систем управління персоналом підприємства. Проектування та впровадження ІТ має на меті підвищення операційної ефективності системи управління персоналом виробничих організацій шляхом оптимізації використання існуючих ресурсів, що вимагає мобілізації резервних ресурсів, які не використовуються повною мірою через обмежені можливості традиційних методів та інструментів управління. Підвищення операційної ефективності може бути досягнуто шляхом підвищення якості вирішення управлінських проблем, покращення використання всіх доступних ресурсів (фізичних, фінансових, технічних, людських) та оптимізації діяльності HR-менеджерів.

В табл. 1.7 представлені потенційні результати впровадження ІТ-технологій у практику роботи сучасного підприємства [13-17, 24-26].

Таблиця 1.7 – Потенційний ефект застосування ІТ-технологій у різних сферах діяльності сучасного підприємства

Сфера діяльності	Потенційний ефект від застосування ІТ-технологій
1	2
Управління	- скорочення кількості рівнів управління - зниження адміністративних витрат вивільнення управлінського персоналу і скасування ряду функцій зниження обсягу рутинної роботи, збільшення обсягу інтелектуальної діяльності - підвищення продуктивності праці управлінського персоналу - економія робочого часу на виконання посадових обов'язків, зростання кваліфікації управлінського персоналу підвищення організаційної гнучкості - прийняття більш якісних управлінських рішень

Продовження табл. 1.7

1	2
Виробництво	- скорочення часу на виробництво одиниці продукції - скорочення часу на НДДКР - зменшення витрат на виробництво продукції і послуг - підвищення продуктивності праці - підвищення якості товарів і послуг - раціоналізація матеріально-технічного постачання - зниження рівня запасів на складах
Маркетинг	- скорочення витрат фінансових і часових ресурсів на реалізацію продукції - більш ефективна взаємодія зі споживачами і замовниками продукції, що випускається - ефективне реагування на попит - більш ефективна рекламна діяльність
Управління персоналом та кадровим потенціалом	- економія робочого часу працівників служби управління персоналом за рахунок використання більш ефективної технології обробки інформації - виконання працівниками служби управління персоналом функцій, раніше ними не виконуються, за рахунок економії часу при використанні ІТ - більш ефективна інформаційна підтримка прийнятих управлінських рішень - підвищення ступеня обґрунтованості та якості прийнятих управлінських рішень - зростання зацікавленості у працівників служби управління персоналом у підвищенні кваліфікації для використання ІТ-технологій
Інформаційне забезпечення управління персоналом та кадровим потенціалом	- вдосконалення структури інформаційних потоків і документообігу - в цілому перехід від паперових носіїв інформації до хмарних, що забезпечує скорочення кількості форм первинних документів, що використовуються для реєстрації оперативної інформації, а, отже, і документообігу в цілому - суміщення роботи користувача (спеціаліста) та оператора, і, відповідно, вивільнення технічних виконавців - поєднання знань, досвіду користувача з обчислювальними можливостями засобів ІТ - підвищення якості управлінських рішень

Навіть за умов використання автоматизованих інформаційних технологій в управлінні персоналом, ключова роль у прийнятті рішень залишається за людиною (керівником). ІТ є лише інструментом для обробки даних та підготовки управлінських рішень. Для максимальної ефективності ІТ має охоплювати всі взаємопов'язані бізнес-процеси управління персоналом (як внутрішні, так і зовнішні) та функціонувати в умовах чіткої регламентації кожного процесу. Дотри-

мання цих принципів дозволило розробити відповідні організаційно-інформаційні моделі ІТ систем управління персоналом, представлені на рис. 1.3 та 1.4 [13, 17].

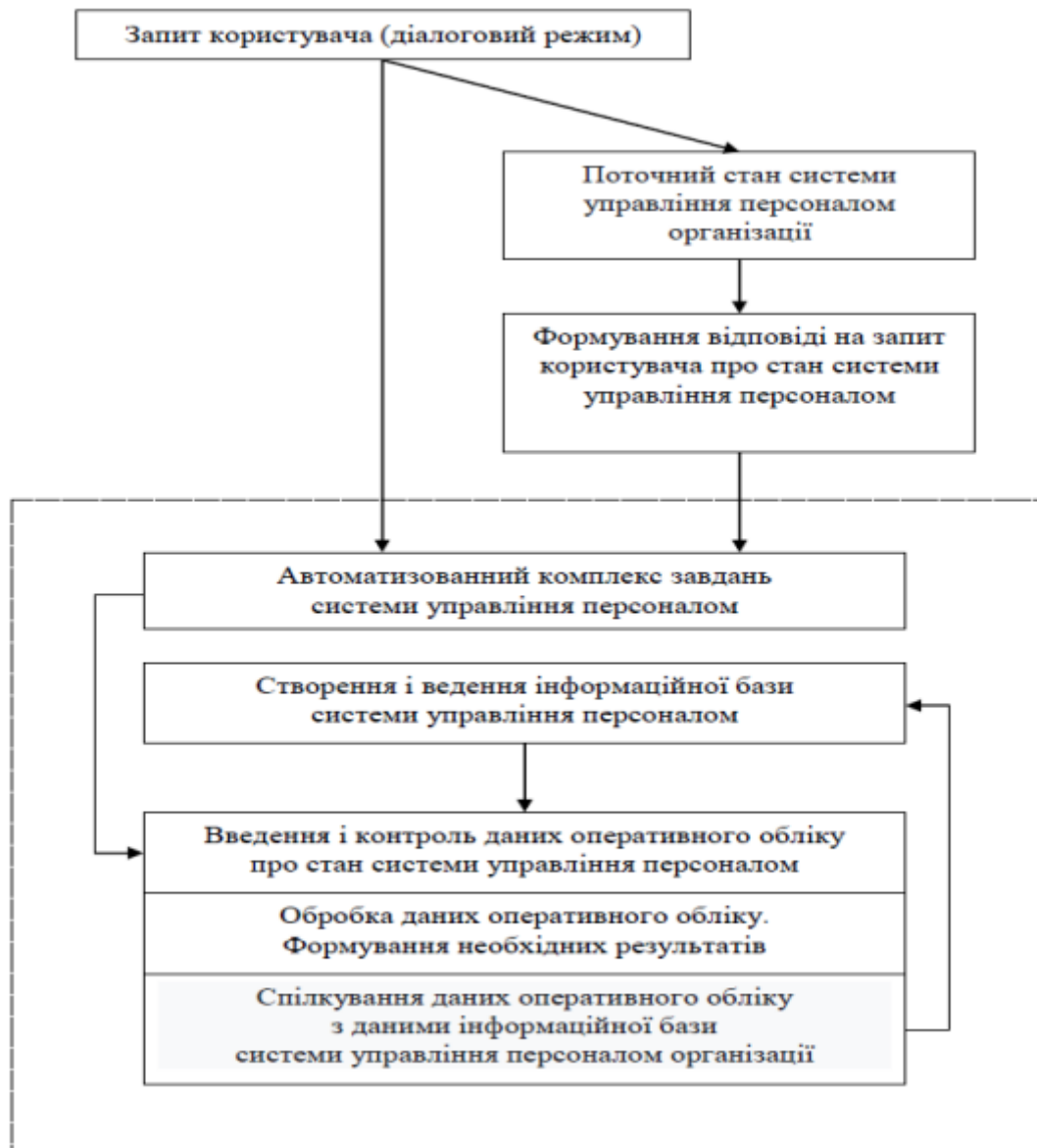


Рисунок 1.3 – Організаційно-інформаційна модель ІТ системи управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства

Необхідність використання організаційно-інформаційної моделі ІТ системи управління персоналом та кадровим потенціалом обґрунтовується тим, що вона забезпечує систематизацію та інтеграцію всіх HR-процесів, перетворюючи їх на чітко регламентовану технологію. Це дозволяє керівництву приймати ефективні,

обґрунтовані рішення, максимально розкриваючи потенціал кожного працівника та оптимізуючи функціонування людських ресурсів на підприємстві [13, 15].

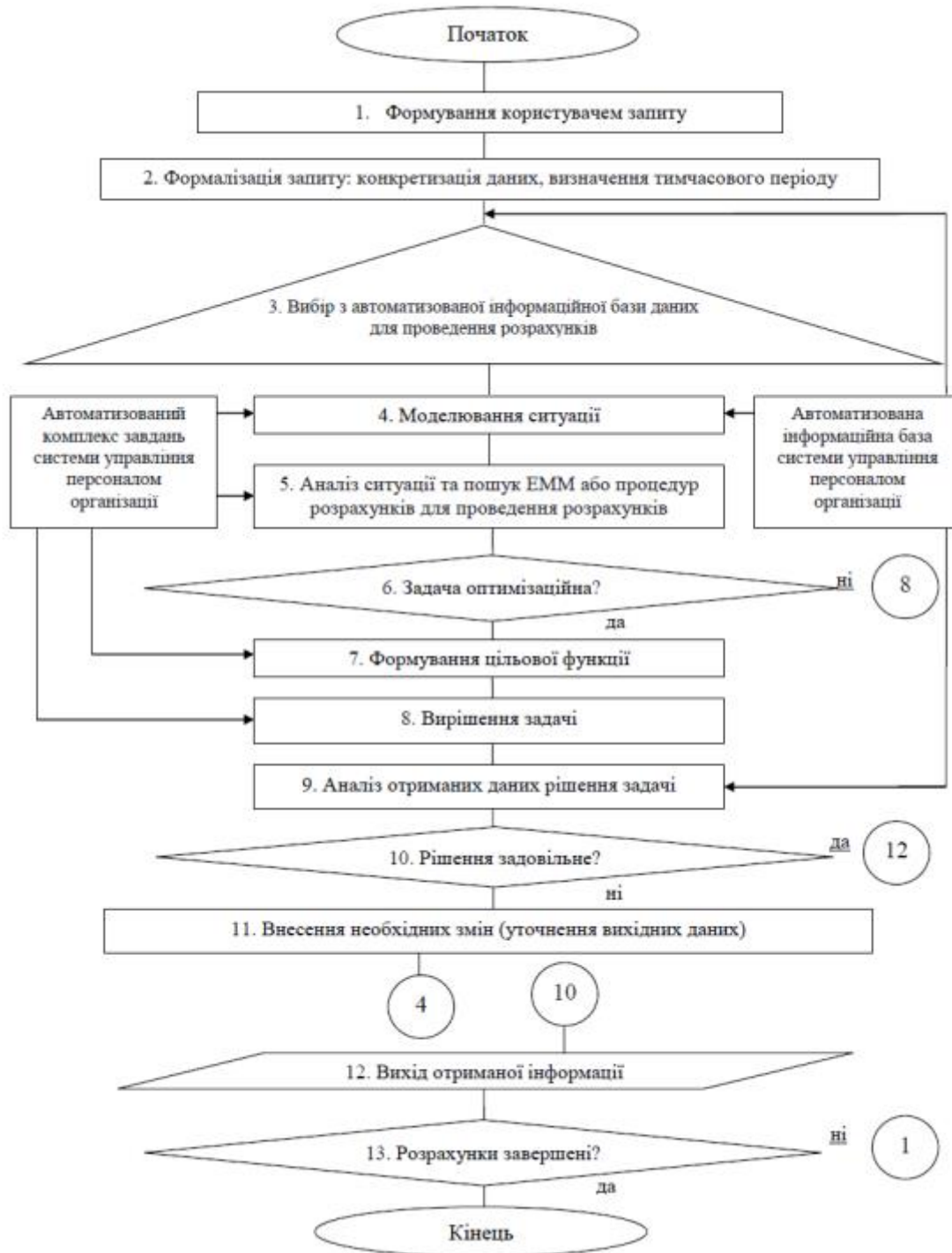


Рисунок 1.4 – Укрупнена схема функціонування ІТ системи управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства

Система управління персоналом, як правило, розглядається з точки зору функціонального підходу. При цьому в запропонованій схемі на рис. 1.5 описаний далеко не весь перелік функцій, що повинна виконувати ця система і акцент робиться на класичному управлінському підході, проте питанням використання ІТ-інструментів в роботі даної системи не приділяється належної уваги.



Рисунок 1.5 – Склад підсистем управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства великої організації і їх основні функції

При виборі ІТ необхідно проаналізувати, чи враховує вона основні принципи побудови системи управління персоналом на підприємстві (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Базові принципи побудови системи управління персоналом

Принцип	Зміст принципу
1	2
Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом	
Обумовленість функцій управління персоналом цілям виробництва	Функції управління персоналом формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей виробництва.

Продовження табл. 1.8

1	2
Первинність функцій управління персоналом	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників і їх чисельність залежать від змісту, кількості і трудомісткості функцій управління персоналом
Оптимальність співвідношення інтра- і інфрафункцій управління персоналом	Визначаються пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (і інтрафункції), і функціями управління персоналом (інфрафункції).
Прозорість	Система управління персоналом повинна мати концептуальним єдністю, містити єдину доступну термінологію, діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних по економічному змісту процесів управління персоналом.
Комплексність	При формуванні ІТ СУП необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління (договірні зв'язки і т.п.)
Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом	
Концентрація	Розглядається в двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на рішенні основних задач або концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання.
Спеціалізація	Поділ праці в системі управління персоналом (праця керівників, спеціалістів і службовців).
Паралельність	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом.
Адаптивність	Чи означає пристосовність ІТ управління персоналом до мінливих цілям об'єкта управління та умовам його роботи
Послідовність	Передбачає загальну методичну основу проведення роботи по вдосконаленню ІТ СУП на різних її рівнях і різними спеціалістами
Безперервність	Зменшення часу простежування документів, простоїв ІТ-засобів управління тощо.

Отже, необхідно підкреслити доцільність виділення двох пріоритетних принципів проектування ІТ управління персоналом: комплексності та безперервності. Їхня імплементація має забезпечити інтегральну економічну, соціальну, організаційну, інформаційну та нормативну структуру системи, що корелює із загальними цілями та завданнями розвитку організації за всіма функціональними векторами.

Інноваційні рішення для складних управлінських завдань системи управління персоналом забезпечують стабільну роботу технічного обладнання та про-

грамного комплексу, що включає повносистемні, спеціалізовані та власні програмні продукти, а також навчально-методичні матеріали з використання сучасних інформаційних технологій

До загальносистемного забезпечення сучасними ІТ відносяться інформаційні продукти, орієнтовані на широке коло користувачів, основне призначення яких полягає в організації обчислювальних процесів і розв'язанні завдань з високою періодичністю повторення. Такі технології забезпечують розширення функціональних можливостей новітніх обчислювальних систем, автоматизацію планування черговості виконання обчислювальних операцій, здійснення контролю та управління процесами обробки інформації, а також сприяють цифровізації праці ІТ-фахівців. До складу системних сучасних ІТ належать тестові та діагностичні системи, антивірусне забезпечення, операційні системи, а також командно-файлові процесори (оболонки).

Спеціалізовані сучасні ІТ являють собою сукупність інформаційних продуктів, які застосовуються для цифрового вирішення завдань управління персоналом організації. До їх складу входять прикладні пакети, що забезпечують організацію даних і їх обробку в межах реалізації функціональних управлінських процедур. Приклади модулів ІТ, які можуть бути використані для інноваційного підходу до розв'язання завдань у системі управління персоналом підприємства, наведено в табл. 1.9.

Зазначені ІТ-інструменти можуть бути спеціально розроблені з урахуванням специфіки конкретної організації, що усуває потребу в подальшому налаштуванні, як це зазвичай необхідно при використанні типових стандартних рішень. Такий аспект є важливим, оскільки на практиці часто трапляються ситуації, коли витрати на адаптацію програмного пакету значно перевищують вартість його придбання.

Розробка власного інформаційного забезпечення потребує суттєвих фінансових ресурсів, однак її перевагою є можливість подальшого вдосконалення за-

стосовуваних цифрових інструментів та всієї системи управління персоналом силами внутрішніх фахівців організації. Це забезпечує гнучкість, адаптивність і відповідність цифрової інфраструктури стратегічним цілям підприємства.

Таблиця 1.9 – Базові модулі сучасних ІТ, які використовуються розробці спеціалізованих систем управління персоналом підприємства

Модулі сучасних ІТ	Призначення модулів ІТ
Модулі підготовки текстових документів	Призначені для організації технології виготовлення управлінських документів і різних інформаційних матеріалів текстового характеру, включають в себе: текстові редактори, текстові процесори, настільні видавничі системи
Модулі обробки економічної інформації	Використовуються для обробки числових даних, що характеризують різні виробничі і економічні явища, які відбуваються в організації. Забезпечують складання відповідних управлінських документів та інформаційно-аналітичних матеріалів. До їх складу входять: універсальні табличні процесори, спеціалізовані програми обробки економічної спеціалізовані програми фінансово-економічного аналізу та планування.
Модуль управління базами даних	Призначені для створення, зберігання і маніпулювання масивами даних великого обсягу. Різні системи даної класифікаційної групи розрізняються способами організації зберігання даних і обробки запитів на пошуки інформації, а також характером зберігаються в базі даних.
Модуль персональної інформації	Використовуються для інформаційного обслуговування робочого місця працівника служби управління персоналом організації, забезпечуючи: планування особистого часу на різних часових рівнях з можливістю своєчасного нагадування про настання запланованого заходу; ведення персональних чи інших карток з можливістю автоматичної вибірки необхідної інформації; ведення персональних інформаційних блокнотів для зберігання особистої інформації.
Модуль підготовки презентацій	Забезпечують кваліфіковану підготовку графічних і текстових матеріалів, що використовуються з метою демонстрації на презентаціях, ділових переговорах, конференціях.
Модуль управління проектами	Призначені для планування і управління ресурсами різних видів (фінансовими, кадровими, інформаційними) системи управління персоналом організації
Модуль експертні системи та СППР	Реалізують технології інформаційного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень на основі застосування економіко-математичного моделювання та принципів штучного інтелекту.
Модуль інтелектуального проектування і вдосконалення систем управління	Призначені для використання CASE-технологій (Computer Aid System Engineering), орієнтованих на автоматизовану розробку проектних рішень по створенню та вдосконаленню систем організаційного управління.

У практиці роботи служб управління персоналом вітчизняних підприємств нині використовується п'ять основних груп ІТ. Їх характеристика представлена в табл. 1.10 [18, 22].

Таблиця 1.10 – Характеристики ІТ, які найчастіше використовуються в практиці роботи служб управління персоналом

Вид ІТ	Характеристики ІТ
Для ведення кадрового діловодства	Щодо нескладні в розробці (у порівнянні з іншими видами кадрових комп'ютерних програм) Чи не забезпечують можливість вирішення змістовних завдань по роботі з персоналом (наприклад, діагностика працівника, відбір на навчання тощо), що робить їх обмеженими в застосуванні Мають найменшу ціну серед інших видів, аналізованих програмних продуктів
Для психологічного тестування працівників	Включають в свій склад поширені психологічні тести (Кеттел, Айзенк, Люшер тощо) в «комп'ютерному виконанні» Характеризуються обмеженістю практичного застосування, тому що не можуть бути використані для виконання аналітичної роботи
Навчальні програми (програми -тренінги)	Як правило, не є самостійним інструментом кадрової роботи. Даний вид ІТ може доповнювати основні кадрові інструменти
Комплексні ІТ	Забезпечують можливість реалізації комплексного підходу до кадрової роботи в організації через автоматизацію найважливіших процедур роботи кадрової служби
Оптимізаційні ІТ	Призначені для аналізу і оптимізації структури організації, що в свою чергу, забезпечує найбільш ефективне використання персоналу

Наразі в практиці служб управління персоналом найбільшої популярності набули інформаційні технології, що забезпечують ведення кадрового обліку, довідників, статистичних звітів та публікацію різноманітної інформації відповідно до потреб користувачів. ІТ, що використовується в роботі організаційних служб управління персоналом, повинні забезпечувати виконання управлінських завдань з найменшими трудовитратами та витратами, а також гарантувати точність і достовірність кінцевих результатів.

Ефект від застосування інформаційних технологій повинен залежати не від зниження адміністративних та експлуатаційних витрат (особливо зменшення чисельності обслуговуючого персоналу), а від підвищення економічної вигоди всієї служби та її різних відділів за рахунок більш раціонального управління. Інфор-

маційні технології повинні легко адаптуватися до реальних умов функціонування служб управління персоналом та мати можливість подальшого «розширення» для підключення нових модулів.

Вихідні дані для вибору ІТ включають: кількісні та якісні характеристики завдань організаційних служб управління персоналом, які необхідно вирішувати автоматично; характеристики застосованих процесів обробки інформації; технічні характеристики обладнання, яке може використовуватися у складі комплексу технічних засобів служб управління персоналом.

Впровадження конкретної ІТ не зробить сам процес управління персоналом «плавним» або не стане більш ефективним. Для досягнення очікуваного ефекту від впровадження, ІТ повинні повністю відповідати «заходам» процесів, що використовуються у виробничій організації для управління її персоналом. Цього можна досягти лише «роблячи навпаки»: спочатку визначити завдання, визначити ІТ-можливості, необхідні для їх виконання, а потім безпосередньо вибрати ІТ, які відповідатимуть цим завданням.

Результатів порівняльного аналізу HRM-системи представлені в табл. 1.11 [26-28]. Для вибору HRM-системи необхідно:

1. Визначити потреби компанії: проблеми, які необхідно вирішити за допомогою системи; процеси, які планується автоматизувати.
2. Вивчити ринок та порівняти рішення: провести дослідження популярних HRM-рішень із використанням оглядів, рейтингів та відгуків клієнтів.
3. Оцінити демоверсії та пілотні проєкти, зокрема протестувати кілька рішень у демо-режимі, щоб оцінити їх функціональність і зручність.
4. Залучити HR-фахівців до процесу вибору, оскільки вони будуть основними користувачами системи.
5. Проаналізувати витрати, зокрема порівняти вартість кожного рішення з доступним бюджетом.
6. Впровадження HRM-системи доцільно проводити із залученням ІТ-фахівців
7. Організувати навчання для HR-менеджерів, які працюватимуть із ІТ.

Таблиця 1.11 – Порівняльний аналіз HRM-систем

Назва	Zoho People Zoho Corporation, (Індія)	OrangeHRM OrangeHRM, (США)	Hurma System Hurma System, (Україна)	CakeHR HR Bakery, (Великобританія)	Workable Workable, (США)	BambooHR BambooHR, (США)
1	2	3	4	5	6	7
Веб-сайт	https://www.zohocorp.com/	https://www.orangehrm.com/	https://hurma.work/	https://sage.hr/	https://www.workable.com/	https://www.bamboohr.com/
Опис	Zoho People – це онлайн-сервіс для управління всіма процесами управління персоналом (HRM) з єдиної системи. Система забезпечує залучення, утримання і винагороду для співробітників для компанії.	OrangeHRM – це модульне програмне рішення, призначене для поліпшення процесів управління персоналом (HRM) в компанії.	Hurma System – це система управління персоналом, що дозволяє цифровізувати всі основні процеси управління персоналом від ведення бази співробітників і виплати заробітної плати, до управління КПП і HR-аналітики.	CakeHR – це інтернет-сервіс для управління персоналом, який спрощує HR-процеси в компанії і вивільняє ресурси для виконання завдань розвитку.	Workable – це онлайн-сервіс для виявлення і оцінки великої кількості кандидатів, і подальшого прийняття рішення, хто з кандидатів є найкращим для компанії.	Хмарний сервіс BambooHR – це система для фахівців з персоналу і кадрів, управління HR-даними в малих і середніх підприємствах.
Сфера використання	Малий і середній бізнес	Малий і середній бізнес	Середній і великий бізнес	Малий і середній бізнес	Компанії будь-якого розміру	Малий і середній бізнес
Вид продукту	Інтернет-сервіс	Система, Інтернет-сервіс	Інтернет-сервіс	Інтернет-сервіс	Інтернет-сервіс	Інтернет-сервіс
Інтерфейс	Веб-браузер, iOS, Android	Веб-браузер, iOS, Android	Веб-браузер	Веб-браузер, iOS, Android	Веб-браузер, iOS, Android	Веб-браузер, iOS, Android
Розгортання	Мобільні пристрої, хмара (SaaS)	Мобільні пристрої, сервер підприємства, хмара (SaaS)	Хмара (SaaS)	Мобільні пристрої, хмара (SaaS)	Мобільні пристрої, хмара (SaaS)	Мобільні пристрої, хмара (SaaS)
Наявність демо-версії	+	+	–	+	–	–

Продовження табл. 1.11

1	2	3	4	5	6	7
Наявність пробної версії	+	+	+	+	+	+
Вільне ПЗ	–	+	–	–	–	–
Основний фокус	Комплексне управління HR	Open-source HRM	Локалізоване HR-рішення	Простота та дизайн	Рекрутинг	База співробітників, онбординг
Основні функціональні модулі	Управління персоналом. Відстеження часу. Управління відпустками. Оцінка продуктивності. Навчання та розвиток. Самообслуговування співробітників.	Кадровий облік. Відстеження часу. Управління відпустками. Рекрутинг. Аналітика. Модуль контролю трудової дисципліни.	Управління персоналом. Рекрутинг. Управління адаптацією. Мотивація. Облік відпрацьованого часу. Інтеграція з українськими обліковими системами.	Кадровий облік. Відпустки та лікарняні. Управління продуктивністю. Автоматизація відстеження робочих годин. Аналітика. Платформа для управління навчанням.	Рекрутинг. ATS. Оцінка кандидатів. Аналітика. Інтеграція.	Кадровий облік. Управління відпустками. Рекрутинг. Оцінка продуктивності. Онбординг. Портал для працівників.
Особливості	Широкий функціонал, гнучкість	Доступність, кастомізація	Адаптація до локальних умов	Інтуїтивний інтерфейс	Ефективний інструмент для найму	Простота використання, зручність

Отже, впровадження інформаційних технологій в управління персоналом та кадровим потенціалом є не просто інструментом автоматизації, а стратегічною інвестицією. Вона забезпечує підвищення операційної ефективності, покращення якості прийняття рішень, стимулювання розвитку людського капіталу, покращення досвіду співробітників та підвищення адаптивності підприємства до сучасних викликів, що є запорукою його довгострокового успіху та процвітання

1.3 Обґрунтування підходу до оцінювання ефективності управління персоналом та кадровим потенціалом на підприємстві

Управління персоналом та кадровим потенціалом є ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства. В умовах конкурентного середовища зростає необхідність раціонального використання людських ресурсів, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію інноваційних рішень, підвищення продуктивності та досягнення цілей організації. Водночас ефективність управління персоналом потребує об'єктивного оцінювання, яке ґрунтується на науково обґрунтованих підходах та методах. З огляду на це виникає потреба у системному підході до оцінювання ефективності управління як окремими працівниками, так і кадровим потенціалом у цілому, що дозволяє виявити слабкі сторони управлінської діяльності, спрогнозувати наслідки управлінських рішень та підвищити результативність HR-політики.

Проаналізуємо найбільш розповсюджені методи оцінювання ефективності управління персоналом і кадровим потенціалом [29-30].

1. Метод KPI (Key Performance Indicators — ключові показники ефективності).

Цей метод передбачає використання системи кількісних показників, які відображають рівень досягнення поставлених цілей. В HR-сфері KPI можуть включати: плинність кадрів, витрати на персонал, рівень задоволеності працівників, виконання індивідуальних цілей тощо.

Переваги: об'єктивність, орієнтація на результат, зручність для моніторингу.

Недоліки: ризик надмірної формалізації, складність у розрахунках для творчих або складновимірюваних сфер.

2. Метод компетентнісного підходу.

Базується на оцінюванні відповідності компетенцій працівників стратегічним завданням підприємства. Враховуються знання, навички, особистісні якості та здатність до розвитку.

Переваги: всебічність оцінки, орієнтація на майбутнє.

Недоліки: суб'єктивність оцінювання, складність стандартизації.

3. Метод 360 градусів.

Цей метод ґрунтується на збиранні зворотного зв'язку про працівника від його колег, підлеглих, керівництва та самого себе.

Переваги: комплексність, можливість виявлення прихованих проблем у взаємодії.

Недоліки: витрати часу, можливість упередженості респондентів.

4. Метод економічного аналізу результативності.

Включає розрахунок співвідношення витрат на персонал до отриманого ефекту (наприклад, приріст продуктивності, прибутку, зменшення витрат).

Переваги: кількісна оцінка, придатність для порівняння в динаміці.

Недоліки: не враховує якісних аспектів роботи персоналу.

5. Метод HR-метрик та аналітики.

Використовує цифрові показники (аналітику даних) щодо персоналу, наприклад: середній час найму, коефіцієнт утримання працівників, коефіцієнт ROI HR-інструментів.

Переваги: велика глибина аналізу, об'єктивність, інтеграція з інформаційними системами.

Недоліки: потреба у сучасних ІТ та кваліфікованому персоналі.

Зведемо у табл. 1.12 результати порівняльного аналізу.

Таблиця 1.12 – Порівняльна таблиця методів оцінювання ефективності управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
KPI	Чіткість, об'єктивність, фокус на результат	Складність у гуманітарних сферах, небезпека формалізації
Компетентнісний підхід	Глибока індивідуальна оцінка, врахування потенціалу	Суб'єктивність, труднощі в уніфікації
Метод 360°	Повна картина взаємодії, розвиток культури зворотного зв'язку	Велика витрата часу, упередженість оцінювачів
Економічний підхід	Кількісна оцінка ефективності витрат	Ігнорування нематеріальних чинників
HR-аналітика	Глибина аналізу, автоматизація, точність	Необхідність сучасних технологій та експертизи

З огляду на результати порівняльного аналізу, представлені в табл. 1.12 виберемо методику оцінювання Череп А.В. [8, 37], який базується на методі KPI. Основні показники ефективності використання персоналу та кадрового потенціалу підприємства за методикою Череп А.В. представлені в табл. 1.13.

Ефективне управління персоналом полягає в одержанні найбільшого ефекту з найменшими трудовими, матеріальними і грошовими витратами, що досягається за рахунок максимізації ефективності управління персоналом - оптимального співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоздатності та розвитку організації.

Показники, наведені в табл. 1.13 можна звести в такі основні групи:

- показники економічної ефективності (продуктивність і рентабельність праці);
- показники соціальної ефективності (коефіцієнт прийому, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт трудової участі, рівень трудової дисципліни, якість персоналу);
- показники якості, результативності та складності праці (продуктивність праці, частота виробничого травматизму, динаміка відношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати, фонд оплати праці, питома середня заробітна плата, якість праці персоналу);

– показники екологічної ефективності (коефіцієнт частоти нещасних випадків, коефіцієнт травматизму).

Таблиця 1.13 – Основні показники ефективності управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства

Показник	Ум. позн.	Формула розрахунку
Показники економічної ефективності		
<i>Продуктивність праці</i>	$P_{пр}$	$P_{пр} = TP / Ч_{ср}$, де TP –товарна продукція; $Ч_{ср}$ – середня чисельність працівників.
<i>Рентабельність праці</i>	$R_{пр}$	$R_{пр} = п / Ч_{ср}$, де $п$ –прибуток.
Показники соціальної ефективності		
<i>Коефіцієнт прийому</i>	$K_{пр}$	$K_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{ср}$, де $Ч_{пр}$ –чисельність прийнятих працівників.
<i>Коефіцієнт вибуття</i>	$K_{зв}$	$K_{зв} = Ч_{зв} / Ч_{сс}$, де $Ч_{зв}$ –чисельність звільнених працівників.
<i>Коефіцієнт плинності кадрів</i>	$K_{пл}$	$K_{пл} = Ч_{пл} / Ч_{ср}$, де $Ч_{пл}$ –чисельність працюючих, звільнених за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни
Показники екологічної ефективності		
<i>Коефіцієнт частоти нещасних випадків</i>	$K_{ч}$	$K_{ч} = Н * 1000 / Ч_{ср}$, де $Н$ –число нещасних випадків, що призвели до втрати працездатності на 1 добу і більше
<i>Коефіцієнт травматизму</i>	$K_{т}$	$K_{т} = Д / Н$, де $Д$ –сумарне число днів непрацездатності за звітний період

Отже, вибір методики оцінювання ефективності управління персоналом має здійснюватися з урахуванням цілей підприємства, рівня цифрової зрілості, наявності HR-аналітики та характеру трудової діяльності. Комбіноване застосування кількісних та якісних підходів дозволяє отримати об'єктивну та багатовимірну картину стану кадрового потенціалу та результативності управлінських рішень.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. У контексті глобальних економічних та технологічних трансформацій, ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Традиційні адміністративні підходи є недостатніми, що зумовлює необхідність застосування новітніх теоретичних концепцій для максимального розкриття інтелектуального та творчого капіталу організації, забезпечуючи її стратегічні переваги.

2. Інформаційні технології є невід'ємним елементом сучасних систем управління персоналом. Їхнє впровадження спрямоване на підвищення операційної ефективності шляхом оптимізації використання ресурсів та мобілізації невикористаних резервів, покращуючи якість управлінських рішень та діяльність HR-менеджерів. Таким чином, це є стратегічною інвестицією, що стимулює розвиток людського капіталу, покращує досвід співробітників та підвищує адаптивність підприємства до сучасних викликів.

3. Ефективне управління персоналом передбачає досягнення максимального результату з мінімальними витратами, оптимізуючи співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості та конкурентоздатності. Вибір методики оцінювання ефективності управління персоналом та кадровим потенціалом має ґрунтуватися на цілях підприємства, його цифровій зрілості, наявності HR-аналітики та характері трудової діяльності. Комбіноване застосування кількісних та якісних підходів забезпечує об'єктивну оцінку та результативність управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

2.1 Основні характеристики підприємства ПрАТ «ВФ Україна»

ПрАТ «ВФ Україна» – провідна українська телеком компанія, що надає послуги швидкісного інтернету 3G і 4G, фіксованого зв'язку та інтернету. Інвестиції ПрАТ «ВФ Україна» у період активного будівництва мереж швидкісного інтернету в 2015 – 2 кварталі 2024 року перевищили 44 млрд грн. Рекордні інвестиції дозволили забезпечити технологічне лідерство й розвивати нові технологічні послуги – Інтернет речей (IoT), технології та рішення для Smart City, аналітика великих даних, хмарні сервіси та власні рішення на базі ШІ. В Україні послугами ПрАТ «ВФ Україна» користуються 15,8 млн клієнтів. 3 грудня 2019 року ПрАТ «ВФ Україна» входить до складу NEQSOL Holding.

Організація ПРАТ «ВФ Україна» зареєстрована 18.10.2004 за юридичною адресою Україна, м. Київ, вул. Лейпцизька. Керівником організації є Устинова Ольга Володимирівна. Види діяльності за КВЕД [31-33]:

61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку

ПрАТ «ВФ Україна» – одна з найбільших світових телекомунікаційних компаній, що надає широкий спектр послуг, зокрема мобільний голосовий зв'язок, передачу даних, обмін повідомленнями, фіксований інтернет і кабельне телебачення [31].

Клієнти ПрАТ «ВФ Україна» також мають змогу долучитись до доброї справи, обмінявши бонуси, які отримують за користування мобільним зв'язком, на допомогу нашим воїнам. Завдяки переказаним бонусам, ПрАТ «ВФ Україна» вже перерахував до благодійного фонду "Повернись живим" 7,3 мільйонів гривень.

Інвестиції ПрАТ «ВФ Україна» у розбудову та відновлення мережі у 2022-2023 роках склали 11 млрд. грн. Крім того, компанія планує у 2025 році інвестувати 10 млрд. грн. у технологічну та цифрову інфраструктуру країни.

Група компаній ПрАТ «ВФ Україна» вже понад 30 років забезпечує зв'язком українських абонентів. Компанія підтримує європейські цінності, впроваджує новітні технології, створює міцні комунікаційні та бізнес-зв'язки, що робить групу компаній європейським телеком-брендом №1 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Оператори мобільного зв'язку в Україні та їх частки ринку

Оператор	Технології	Кількість абонентів, млн	Частка ринку
Київстар	GSM/UMTS	25,3	44,0%
VODAFONE UKRAINE	GSM/CDMA/UMTS	20,7	36,0%
Lifecell	GSM/UMTS	9,7	16,9%
Інтертелеком	CDMA	1,313	2,3%
Інші оператори		0,087	0,8%

Група почала працювати в Україні під брендом Ukrainian Mobile Communications, а з 2015 р. стала партнером Vodafone Global – однієї зі світових телекомунікаційних компаній-лідерів. Це стратегічне партнерство надає доступ до міжнародної експертизи в таких сферах, як ІТ-трансформація, Інтернет речей (IoT) і послуги на базі 5G. За час роботи групи в Україні компанія зросла від локального мобільного оператора до:

- провайдера стабільного мобільного зв'язку та інтернету 4G LTE, а також послуг фіксованого зв'язку GPON, FTTH (інтернет та телебачення);
- розробника IoT-технологій та Smart-City-рішень;
- надавача послуг з аналізу Big Data та власника IaaS з передовими хмарними сервісами для бізнесу.

Повномасштабне вторгнення в Україну у лютому 2022 року суттєво вплинуло на діяльність ПрАТ «ВФ Україна» та ще більше акцентувало важливість наших послуг в забезпеченні безперебійного стійкого мобільного зв'язку та інтернету для всієї країни. Тому фокусами Групи компаній в 2022 році стали:

- Забезпечення безперебійної, сталої, працездатної та стійкої мережі в екстремальних умовах, збереження з'єднання навіть в часи найдовших відключень електропостачання
- Безпека працівників. Всі працівники ПрАТ «ВФ Україна» перебувають у безпечних місцях, віддалений формат роботи зберігається, офісні приміщення облаштовані надійними бомбосховищами, забезпечуються постачання електроенергії та Інтернет зв'язку.
- Відновлення пошкоджених та зруйнованих об'єктів зв'язку та відбудова мережі на звільнених територіях. Технічні команди працюють тільки на безпечних ділянках деокупованих територій, де мінна та інші фактори безпеки забезпечені.
- Розвиток мережі фіксованого інтернету з використанням кращої сучасної технології - GPON, яка демонструє високі показники якості безперебійного зв'язку та надає можливість збереження з'єднання навіть в часи найдовших відключень електропостачання.
- Розширення ємності в регіонах, які прийняли найбільше абонентів під час евакуації.
- Захист даних та інформаційна гігієна під час війни, піклування про безпеку клієнтів та їх рідних завдяки запуску послуги «Геопошук».

23 серпня 2023 року ПрАТ «ВФ Україна» уклала Договір купівлі частки в статутному капіталі оператора фіксованого зв'язку, а саме 90,6% частки статутного капіталу ТОВ «Фрінет». Рішення про участь у ТОВ «Фрінет» прийнято Наглядовою радою ПрАТ «ВФ Україна». Транзакція була завершена і зареєстрована у відповідності до законодавства. Придбання ТОВ «Фрінет» відповідає загальній стратегії ПрАТ «ВФ Україна» з розвитку конвергентних сервісів та продуктів. ТОВ «Фрінет» є національним оператором широкосмугового доступу до мережі Інтернет, що надає послуги під торговою маркою (ОЗ) та представлена на ринку України з 2008 року. Послуги надаються переважно за технологіями FTTx та

GPON із забезпеченням швидкості до 1 Гб/с. ТОВ «Фрінет» має ліцензію на користування радіочастотним ресурсом в діапазоні радіочастот 5,2 - 5,3 ГГц для надання послуг абонентам фіксованого доступу до мережі інтернет.

У 2024 році розпочато велику модернізацію мережі, в рамках якої розбудовується технологія GPON. Таким чином існуючі абоненти, що отримують послуги за технологією FTТх, мають змогу переключення на енергоефективну технологію. На кінець 2024 року абонентська база інтернет-користувачів складала 143 тисячі абонентів. Основна географія надання послуг у місті Києві, Дніпропетровській, Житомирській, Запорізькій, Івано-Франківській, Львівській, Київській, Рівненській, Хмельницькій, Чернігівській областях.

Оцінка рівня задоволеності споживачів послугами мобільних операторів Vodafone/МТС, Київстар, Lifecell представлена на рис. 2.1.

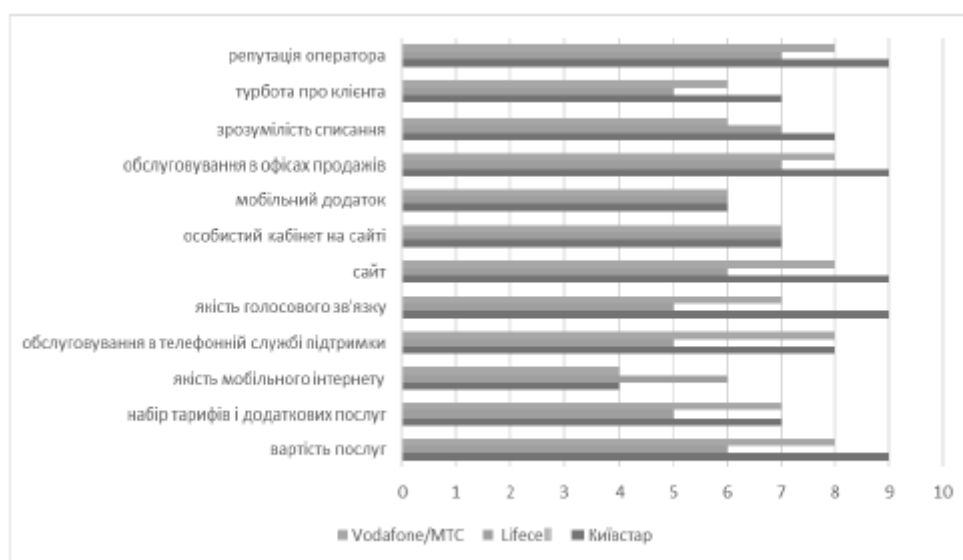


Рисунок 2.1 – Оцінка рівня задоволеності споживачів послугами мобільних операторів Vodafone/МТС, Київстар, Lifecell

Проте, російська агресія та воєнний стан у 2022 році кардинально змінили середовище ведення бізнесу і пріоритети ПрАТ «ВФ Україна». Витрати пов'язані з війною суттєво вплинули на динаміку основних фінансових показників, однак Групі компаній вдалося зберегти доходи на рівні майже 2021 року та покращити

показник OBIDA (операційний прибуток без відрахування амортизації і зносу основних засобів). Працюючи як цільний та злагоджений механізм ПрАТ «ВФ Україна» з перших днів війни забезпечує безперебійним зв'язком абонентів на місцях, під час евакуації, а також доступним роумінгом за кордоном.

У складний для бізнесу період, ПрАТ «ВФ Україна» не зменшила інвестиції та допомагає країні. Протягом 2022 року компанія підтримувала місцеві громади, впроваджували національний та євророумінг, надавала гуманітарну та пряму фінансову допомогу населенню на деокупованих територіях. Так, загальна сума соціальних інвестицій перевищила 1,4 млрд грн за 2022 рік. Окрім того, за рік війни було відновлено роботу 581 базових станцій, що були зруйновані або зазнали пошкоджень внаслідок воєнних дій, завдяки чому вдалось відновити зв'язок у 759 населених пунктах. [16]

ПрАТ «ВФ Україна» провадить свою діяльність на всій території України, а регіональна структура компанії включає три кластери: Захід, Центр, Схід (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Регіональна структура ПрАТ «ВФ Україна» [31]

2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «ВФ Україна»

З метою аналізу стійкого розвитку фінансово-економічної діяльності будь-якого підприємства за умов високого рівня конкуренції проведено аналіз його фінансового стану, а зокрема, балансу. Варто зазначити, що детальний аналіз балансу, активів та інших фінансових показників ускладнено відсутністю даних після повномасштабного вторгнення.

Проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «ВФ Україна» за 2022-2024 роки. Розрахунки, зведемо в табл. 2.2 та рис. 2.3 [2, 34-38].

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна»

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 / 2022 р.		2024 / 2022 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Чистий дохід, тис. грн.	18802655	20265622	22 674 394	1462967,00	7,8%	3871739,00	20,59%
Валовий прибуток, тис. грн.	11328226	12735249	13748207	1407023,00	12,4%	2419981,00	21,36%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	7474429	7530373	8926187	55944,00	0,7%	1451758,00	19,42%
Продуктивність праці, тис. грн / чол.	5859,350	6766,485	8891,919	907,13	15,5%	3032,57	51,76%
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	3209	2995	2550	-214,00	-6,7%	-659,00	-20,54%

Аналіз показників та діаграм, наведених у таблиці 2.1 та на рис. 2.3-2.4, показує, що за період 2022-2024 рр. чистий дохід зріс з 18,8 млрд грн (2022) до 22,7 млрд грн (2024), що становить +20,59%. Це свідчить про зростання обсягів реалізації або підвищення цінової політики. Валовий прибуток також зріс на 21,36%, що підтверджує ефективність основної діяльності. Собівартість майже не змінилася у 2023 (+0,7%), але зросла на 19,42% у 2024 році. Це свідчить про

можливий ріст цін на сировину чи енергоносії або нераціональне використання ресурсів.

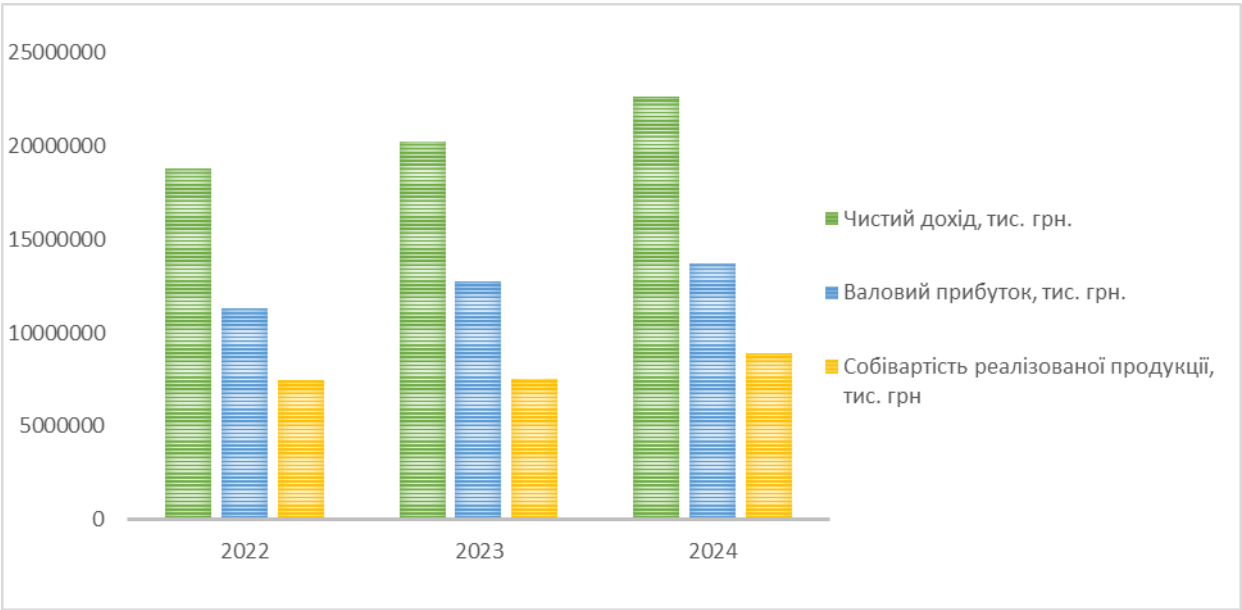


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни основних фінансових показників діяльності
ПрАТ «ВФ Україна»

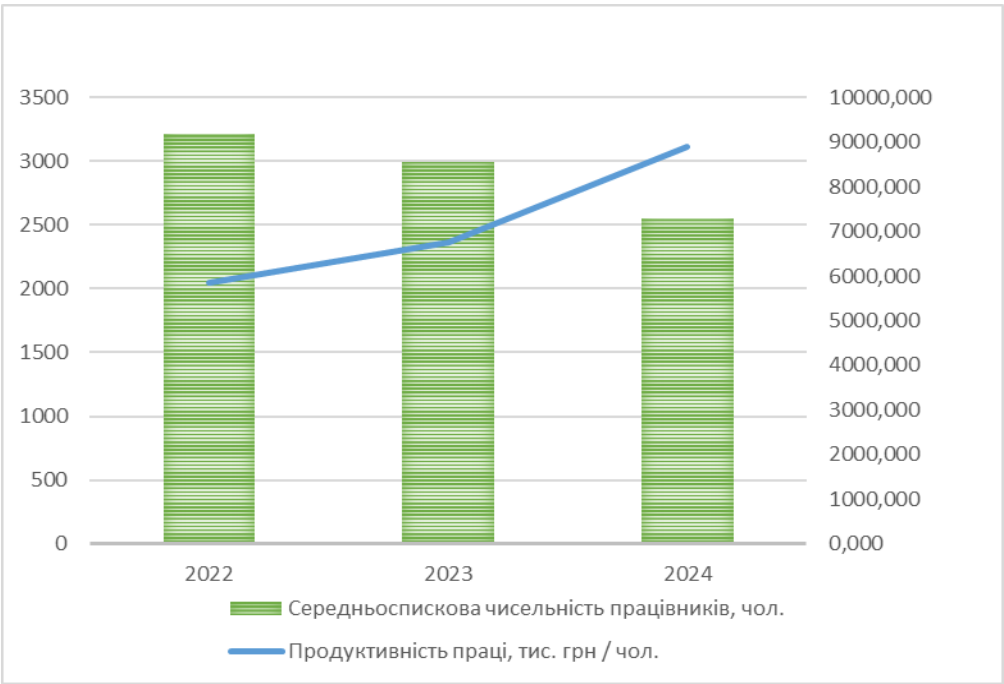


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни ПП та чисельності працівників
на ПрАТ «ВФ Україна»

Основними джерелами виручки за 2024 рік були:

1. Виручка від мобільних абонентів – 18,998,459 тис. грн. за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року (16,860,561 тис. грн. за 2023 рік).
2. Виручка від послуг інтерконекту – 2,501,886 тис. грн. за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року (2,242,158 тис. грн. за 2023 рік).

Продуктивність праці збільшилася на 51,76%, що є позитивною тенденцією, хоч і пов'язано з зменшенням чисельності персоналу на 20,54%.

На кінець 2024 року кількість штатних працівників ПрАТ «ВФ Україна» становила 2550 осіб (у 2023 році – 2995 осіб, в 2022 – 3209 осіб). Кожному штатному співробітнику гарантовано надається робоче місце, відповідне правилам охорони праці і техніки безпеки; відпочинок - щотижневі вихідні дні, неробочі та святкові дні, щорічні основна та додаткові відпустки; обов'язкове соціальне, пенсійне та інші види страхування відповідно до чинного законодавства України; пільги, гарантії і компенсації, передбачені чинним законодавством України.

Висновок: підприємство оптимізує трудові ресурси та активно розвиває збутову діяльність, однак зростання собівартості потребує контролю.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних засобів, інвестицій, та фінансових результатів підприємства за 2022–2024 роки (табл. 2.3, рис. 2.5, 2.6).

Таблиця 2.3 – Основні показники балансу підприємства на ПрАТ «ВФ Україна»

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 / 2022 р.		2024 / 2022 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Власний капітал, тис. грн.	16909465	8625517	12362956	-8283948,00	-49,0%	-4546509,00	-26,89%
Активи (пасиви), тис. грн.	40094776	32766817	44212412	-7327959,00	-18,3%	4117636,00	10,27%
Вартість основних засобів, тис. грн.	11726625	13199197	17138310	1472572,00	12,6%	5411685,00	46,15%
Поточні активи, тис. грн.	20684703	10878575	15485066	-9806128,00	-47,4%	-5199637,00	-25,14%
Поточні зобов'язання, тис. грн.	5480400	6079339	25358114	598939,00	10,9%	19877714,00	362,71%
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	16899693	8615730	12353169	-8283963,00	-49,0%	-4546524,00	-26,90%

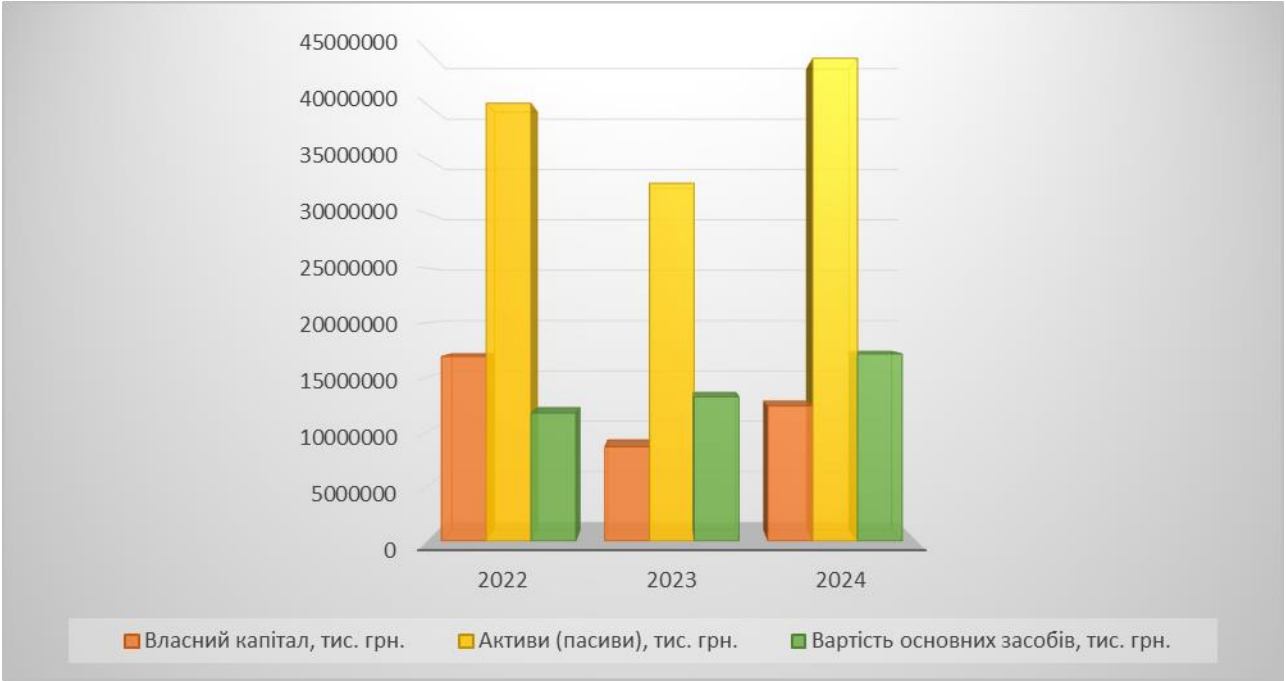


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни основних статей бухгалтерського балансу у
ПрАТ «ВФ Україна»

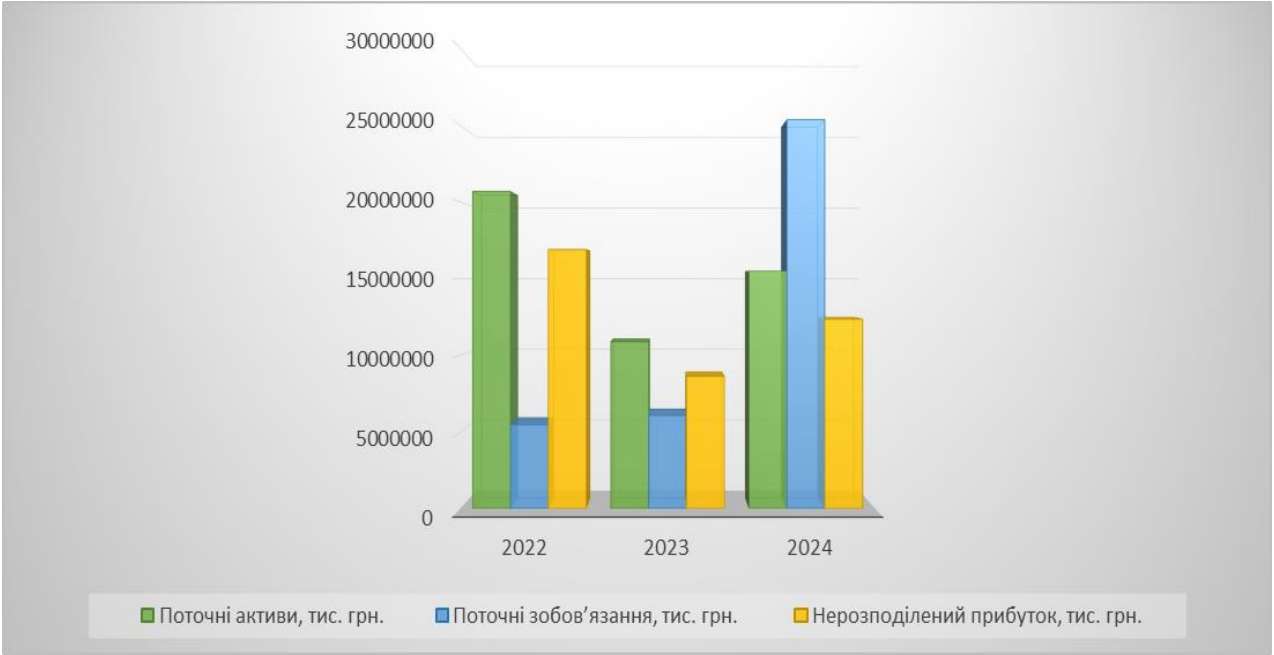


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни основних статей бухгалтерського
балансу ПрАТ «ВФ Україна»

Проаналізуємо основні показники в табл. 2.2 та визначимо основні тенденції:

1. Власний капітал скоротився на 26,9%, що є негативним сигналом щодо фінансової стійкості.
2. Активи у 2023 впали на 18,3%, однак у 2024 зросли на 10,27% — можливо, внаслідок інвестицій в основні засоби.
3. Вартість основних засобів істотно зросла на 46,15% — вірогідно, відбулося оновлення або розширення виробничої бази.
4. Поточні активи зменшились на 25,14%, що свідчить про зниження обігових коштів.
5. Поточні зобов'язання зросли в 3,6 рази — загрозлива динаміка, що може свідчити про зростання короткострокової кредиторської заборгованості.
6. Нерозподілений прибуток також зменшився (-26,9%), що знижує потенціал самофінансування.

Висновок: підприємство здійснило великі капіталовкладення, однак за рахунок зовнішніх джерел і скорочення поточних активів.

Далі проведемо дослідження таких економічних показників діяльності ПрАТ «ВФ Україна», які характеризують ефективність його діяльності. Проведемо дослідження таких показників, як рентабельність активів підприємства, рентабельність власного капіталу підприємства та рентабельність основного капіталу підприємства (табл. 2.4) [2, 27-31].

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності ПрАТ «ВФ Україна»

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 / 2022 р.		2024 / 2022 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	0,398	0,372	0,394	-0,03	-6,5%	0,02	5,94%
Рентабельність активів підприємства	28,3%	38,9%	31,1%	0,11	37,6%	-0,08	-19,99%

Продовження табл. 2.4

Рентабельність власного капіталу підприємства	67,0%	147,6%	111,2%	0,81	120,4%	-0,36	-24,68%
Рентабельність основного капіталу підприємства	96,6%	96,5%	80,2%	0,00	-0,1%	-0,16	-16,86%

Динаміка зміни показників рентабельності активів підприємства, рентабельності власного капіталу підприємства та рентабельності основного капіталу підприємства показана нами на графіках, наведених на рис. 2.12.

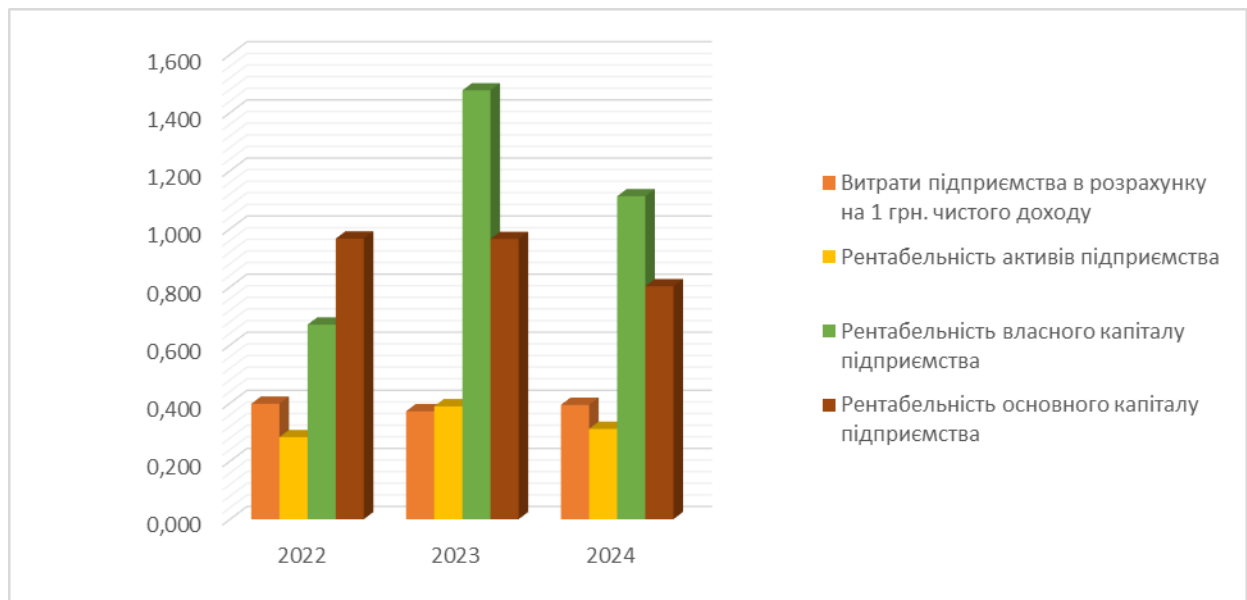


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «ВФ Україна»

Проаналізуємо основні показники в табл. 2.3 та визначимо основні тенденції:

1. Витрати на 1 грн доходу знизились у 2023 році (-6,5%), але в 2024 зросли (+5,94%). Це може свідчити про нестабільність витратної політики.
2. Рентабельність активів зросла у 2023 (+37,6%), але зменшилась у 2024 до 31,1%, що може бути наслідком зростання пасивів.

3. Рентабельність власного капіталу у 2023 — 147,6%, у 2024 — 111,2%. Це високі значення, але динаміка свідчить про зниження прибутковості власних інвестицій.
4. Рентабельність основного капіталу знижується (-16,86%), що потребує уваги до ефективності використання нових основних засобів.

Висновок: хоча підприємство залишається рентабельним, спостерігається поступове зниження ефективності капіталовкладень.

Підсумовуючи, було проаналізовано деякі основні фінансові показники, які можуть надати нам більше інформації про результати діяльності бізнесу в період 2022-2024 років. Скористаємося рекомендаціями, наведеними в [2, 38], і візьмемо для аналізу фінансові коефіцієнти: коефіцієнти загальної ліквідності, коефіцієнти платоспроможності, коефіцієнти фінансової стійкості та коефіцієнти фінансової заборгованості, табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 / 2022 р.		2024 / 2022 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,774	1,789	0,611	-1,98	-52,6%	-1,18	-65,87%
Коефіцієнт платоспроможності	0,756	0,587	0,328	-0,17	-22,3%	-0,26	-44,15%
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,422	0,263	0,280	-0,16	-37,6%	0,02	6,23%
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,137	0,186	0,574	0,05	35,7%	0,39	209,14%

Проаналізувавши таблицю 2.4 та рис. 2.8 можна зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності стрімко знизився з 3,77 до 0,61 — критичне падіння платоспроможності.
2. Коефіцієнт платоспроможності також зменшився з 0,756 до 0,328 — ризик неплатоспроможності в середньостроковій перспективі.
3. Коефіцієнт фінансової незалежності впав на 37,6% у 2023, але незначно виріс у 2024, залишаючись нижче норми.

4. Коефіцієнт фінансової заборгованості виріс у 4,2 рази — підприємство стає дедалі більш залежним від зовнішніх джерел фінансування.

Висновок: істотне погіршення платоспроможності, зростання боргового навантаження — ключові загрози для фінансової стабільності.

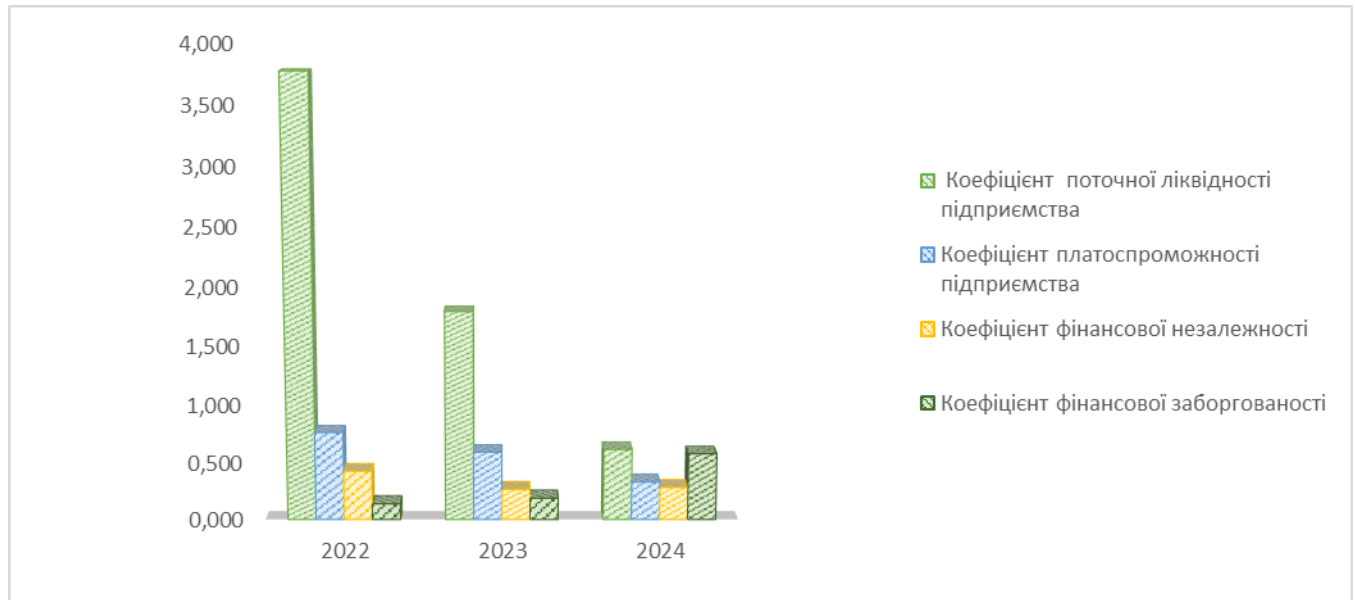


Рисунок 2.8 – Основні фінансові коефіцієнти ПрАТ «ВФ Україна»
(у відносних показниках)

Отже, за 2022-2024 р.р. підприємство демонструє позитивну динаміку доходів і продуктивності праці, а також здійснило масштабне оновлення основних засобів. Проте зменшення власного капіталу, падіння ліквідності, зростання боргового навантаження та зменшення фінансової незалежності свідчать про погіршення фінансової стабільності.

Хоча за розрахунками АТ «ВФ Україна» має достатню фінансову стійкість на період 2022-2024 років, але рівня фінансової стабільності 2022 року у 2024 році ще не було досягнуто. Що стосується результатів різних коефіцієнтів фінансової стійкості АТ «ВФ Україна», то вони в цілому свідчать про позитивну тенденцію розвитку підприємства.

2.3 Аналіз ефективності управління персоналом та кадровим потенціалом на ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»

Система управління кадровим потенціалом ПрАТ «ВФ Україна» реалізується через відділ корпоративного управління. Це досить великий відділ компанії, який виконує наступні функції: формування кадрової політики, кадровий облік, кадрове планування, пошук і відбір персоналу, адаптація, організаційне навчання, організаційне навчання персоналу, дослідження стимулювання персоналу, атестація, розробка систем стимулювання персоналу, формування та застосування соціального забезпечення тощо. Пріоритетом політики управління персоналом компанії є розвиток ефективності бізнес-процесів та створення середовища для професійного та кар'єрного розвитку співробітників. На підприємстві діє конкурентоспроможна система оплати праці, що складається з постійної та змінної складових. Компанія також пропонує пакети компенсацій та пільг.

Матеріальне заохочення ПАТ «ВФ Україна» складається зі змінної частини посадового окладу, яка залежить від фактичних результатів роботи, і призначене для стимулювання матеріального заохочення працівників усіх категорій для підвищення ефективності їх праці для досягнення поставлених перед підприємством цілей. Співробітники, які займаються продажами та обслуговуванням клієнтів, мають свою систему бонусів. Нематеріальні методи включають призначення найкращих співробітників, менеджерів і проектних команд щороку.

Видання компанії та стрічки новин регулярно висвітлюють успіхи співробітників ПрАТ «ВФ Україна». Human Services пропонує широкий пакет компенсацій і пільг. Основна увага – соціальний захист. Пільги Vodafone Україна поділяються на соціальні та сервісні. Навчання співробітників ПрАТ «ВФ Україна» відбувається за системною моделлю. Основним завданням навчання є забезпечення загального розвитку співробітників на основі ключових компетенцій. У компанії є корпоративний університет, який встановлює стандарти навчання та координує процеси у сфері навчання та розвитку персоналу. Розроблено комплексний план розвитку управління талантами.

У ПрАТ «ВФ Україна» існує система розвитку кадрового потенціалу синхронізована і вибудована під стратегічні цілі товариства та перспективи розвитку бізнесу, спрямована на підтримку та реалізацію конкретних запитів керівників підрозділів і проектних команд. Місія управління та розвитку кадрового потенціалу підвищувати професійну компетентність і особисту ефективність працівників і бізнеспідрозділів для досягнення найкращих результатів бізнесу і ефективних реакцій на виклики зовнішнього середовища.

З метою залучення кращих талантів з ринку праці та розвитку бренду роботодавця, функціонує та регулярно наповнюється вакансіями та новинами окремий кар'єрний сайт career.vodafone.ua [31]. У 2023 році ми оновили змістовне наповнення кар'єрного сайту. Кар'єрний сайт ПрАТ «ВФ Україна» слугує для кандидатів прозорим джерелом інформації про наші Цінності, філософію та корпоративну культуру, в тому числі щодо Wellbeing та усвідомленої відповідальності за власне здоров'я та розвиток.

ПрАТ «ВФ Україна» використовує такі форми навчання та підвищення кваліфікації: очні тренінги, семінари, дистанційне навчання (теоретичні курси, атестація), навчання на робочому місці (наставництво), майстер-класи для топ-менеджерів (обговорення ключ. проекти, звітування перед співробітниками щодо цілей і стратегії). Крім того, в компанії відділом кадрів розроблена система цінностей (рис. 2.9), яка найбільш повно та точно відображає корпоративну культуру та загальний напрямок розвитку ПрАТ «ВФ Україна».



Рисунок 2.9 – Система цінностей ПрАТ «ВФ Україна»

Робота ПрАТ «ВФ Україна» в умовах війни. Більшість працівників мають можливість продовжувати роботу з будь якої точки світу. На місцях залишаються фахівці, які задіяні у безпосередньому обслуговуванні базових станцій та відновленні зв'язку на територіях звільнених від окупантів і на прифронтових територіях. Чотири роки поспіль, ПрАТ «ВФ Україна» входить до ТОП-50 найкращих роботодавців України рейтингу Forbes у партнерстві з work.ua. У 2024 році учасники опитування в першу чергу відзначили показники “Відчуття захисту”, “Бренд”, “Інформаційна відкритість” та “Умови праці”.

Прозорість процесу підбору та ціннісно-орієнтований підхід – важливі складові відкритої взаємодії з кандидатами та процесу залучення нових талантів. Для забезпечення прозорості, процес погодження фіналістів на всі рівні вакансій, здійснюється за послідовним алгоритмом в автоматизованій системі.

Для побудови сталих та успішних команд ми керуємось оновленою в 2023 році моделлю Цінностей, Competence Based Interview, проводимо панельні інтерв'ю. З особливою відповідальністю Товариство ставить до відбору на управлінські посади, тому застосовує методики комплексної оцінки, Assessment & Development centers (оцінка компетенцій кандидата за допомогою спостереження реальної поведінки в ділових кейсах та психометричні інструменти SHL) за участі топ-менеджменту. Важливою частиною системи мотивації в ПрАТ «ВФ Україна» є різноманітні корпоративні заходи та події, проекти з визнання досягнень працівників та їх залучення до діалогу. Працівники користуються такими перевагами на ПрАТ «ВФ Україна»:

- Конкурентний рівень оплати праці;
- Різноманітні можливості навчання та кар'єрного зростання;
- Гнучкий графік роботи;
- Всі види відпусток, що гарантовані законодавством України, а також додаткові дні відпустки;
- Оплачувані лікарняні;
- Медичне страхування;
- Страхування від нещасного випадку;

- Матеріальна допомога у випадку різних життєвих ситуацій;
- Службовий та пільговий мобільний зв'язок, пільговий мобільний зв'язок для родичів та близьких;
- Корпоративні заходи щодо підтримки фізичного і ментального здоров'я;
- Користування спортивними та оздоровчими комплексами.

Однією з успішних практик товариства є шестимісячна оплачувана програма розвитку майбутніх талантів «Vodafone Career Way», яка діє з 2016 року. Більше 50% випускників програми щороку продовжує будувати кар'єру в Компанії. Програма націлена на здобуття практичного досвіду учасниками у сфері технологій під керівництвом досвідчених наставників. Фокус уваги 2024 року – відбір та розвиток молодих талантів аналітичних напрямків. Е 2023 році також активно розвивали спільноту випускників «Vodafone Career Way» попередніх років, з метою ширшого їх залучення до розвитку стажерів у майбутньому.

Восени 2024 року ПрАТ «ВФ Україна» запроваджено нову програму розвитку талантів “Vodafone Career Calling” на базі Контактного Центру. Мета програми – допомогти нашим талантам в контакт-центрі віднайти своє покликання відкрити широкі можливості для розвитку в ПрАТ «ВФ Україна». Досягнені результати у 2024 році: нова програма анонсована у вересні 2024 року на строк 6 місяців. Зараз триває навчання першої хвилі учасників - 18 співробітників.

Далі обчислимо і узагальнимо основні показники системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна» у 2022-2024 роках (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна» у 2022–2024рр

п/п	Назва показника	1–й рік 2022	2–й рік 2023	3–й рік 2024	Відхилення, 2024 до 2022 року	
					Абс.	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Середньоспискова чисельність штатних працівників, чол.	3209	2995	2550	-659	-20,54
2	Прийнято працівників	150	131	153	32	26,5

Продовження табл. 2.6

3	Вибуло працівників, чол., в тому числі:	64	66	46	-18	-28,13
	–за власним бажанням;	-	-	-	-	-
4	Коефіцієнт обороту з прийому працівників	0,047	0,044	0,06	0,013	28,36
5	Коефіцієнт обороту з вибуття працівників	0,02	0,022	0,018	-0,002	-9,55
6	Коефіцієнт загального вибуття працівників	0,07	0,07	0,08	0,011	17,02
7	Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,095	0,0675	-0,0225	-25
8	Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	0,93	0,91	0,9	-0,03	28,36
9	Фонд оплати праці, тис.грн.	732 770	805 935	879 111	146 341	19,9
10	Середньомісячна заробітна плата, грн.	22834	26909	34474	11 640	51
11	Дохід (без врахування ПДВ), грн.	11 175 861	11745324	12 445 559	1269698	11,36
12	Продуктивність праці (тис. грн. / чол.)	3341,83	4171,48	5680,31	2338,49	69,98
13	Рентабельність праці, (тис. грн./чол.)	401,31	736,72	726,64	325,33	81,1
14	Середньорічна вартість основних фондів, грн.	5 934 591	7 052 178	8 210 187	2275597	38,34
15	Фондоозброєність, (тис.грн / чол.)	1849,36	2354,65	3219,68	1370	74,1
16	Коефіцієнт частоти нещасних випадків	3,12	3,01	2,75	-0,37	-11,9

Проаналізуємо основні показники, подані в табл. 2.5:

1. Позитивна динаміка обігу кадрів:

- Відзначено збільшення коефіцієнта обороту з прийому працівників на 28,36% та зменшення коефіцієнта обороту з вибуття на 9,55%, що свідчить про домінування припливу персоналу над відтоком. Це вказує на ефективну політику залучення нових працівників.

- Зниження коефіцієнта плинності кадрів до 0,0675 є позитивною тенденцією, що корелює зі зростанням лояльності та залученості персоналу.

2. Зростання продуктивності праці та рентабельності. Фіксація значного зростання продуктивності праці (на 69,98%), фондоозброєності (на 74,1%) та рентабельності праці (на 81,1%) свідчить про ефективне використання трудового потенціалу та оптимізацію виробничих процесів.

3. Покращення умов праці та соціально-економічні показники:

- Збільшення фонду оплати праці на 19,9% та зростання середньомісячної заробітної плати на 14% вказує на покращення матеріального стимулювання персоналу.

- Поступове зниження коефіцієнта частоти нещасних випадків демонструє підвищення рівня безпеки та охорони праці.

4. Кореляція між наймом та прибутковістю. Низький коефіцієнт прийняття персоналу, попри загальне збільшення його динаміки, вказує на потенціал для подальшого зростання прибутковості компанії через пропорційне збільшення цього показника при подальшому розвитку та розширенні виробничої діяльності.

5. Вплив диверсифікації на чисельність персоналу. Зменшення середньоспискової чисельності працівників на 20,5% протягом двох років пояснюється диверсифікаційною політикою підприємства та створенням дочірніх компаній, що вимагало перерозподілу або залучення додаткового персоналу на нові напрямки діяльності.

Отже, аналіз динаміки кадрових показників засвідчує загальну позитивну тенденцію до підвищення ефективності управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

2.4 Аналіз структура органів управління та організаційної структури ПрАТ «ВФ Україна»

ПрАТ «ВФ Україна» відповідає вимогам законодавства України щодо акціонерних товариств та керується принципами корпоративного управління, затвердженими Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку. Робота органів управління та контролю регламентується Законом України «Про акціонерні товариства», Статутом та Положеннями ПрАТ «ВФ Україна». ПрАТ

«ВФ Україна» входить до структури НЕКСОЛ ХОЛДІНГ, кінцевий бенефіціарний власник Насіб Хасанов.



Рисунок 2.10 – Структура корпоративного управління ПрАТ «ВФ Україна»

Відповідно до структури корпоративного управління (рис. 2.10):

1. Органи управління: Загальні збори акціонерів – вищий орган управління Групи. Наглядова рада – орган, що представляє інтереси акціонерів у період між проведенням Загальних зборів акціонерів, здійснює захист прав акціонерів і контроль над діяльністю Компанії та Генерального директора. Генеральний директор – одноособовий виконавчий орган, який здійснює керівництво поточною діяльністю Компанії. Генеральний директор є підзвітним Загальним зборам акціонерів і Наглядовій раді ПрАТ «ВФ Україна»

2. Органи контролю: Ревізійна комісія – орган, що контролює фінансово-господарську діяльність Компанії. Аудиторський комітет – консультативний орган, який забезпечує інформування органів управління та контролю про результати обов’язкового аудиту фінансової звітності та оцінку ефективності систем

внутрішнього контролю. Аудиторський комітет був підзвітний тільки Загальним зборам акціонерів. Починаючи з 17.10.2019 р. був створений відповідно до вимог Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторської діяльності», а на початку 2022 року був ліквідований Загальними зборами акціонерів.

3. Комітети при Наглядовій раді Створені наступні комітети: Комітет Наглядової ради з питань призначень здійснює розгляд, аналіз та підготовку рекомендацій для Наглядової ради з питань кадрових призначень, мотиваційної системи в органах управління та контролю, а також вищих керівників, які знаходяться в підпорядкуванні Генерального директора. Комітет Наглядової ради з питань аудиту здійснює контроль за повнотою та достовірністю фінансової звітності Компанії, ефективністю системи внутрішнього контролю та управління ризиками, до- триманням вимог законодавства, а також вибором незалежного зовнішнього аудитора та оцінкою його роботи.

4. Комітети Компанії: При Генеральному директорі працює консультативний колегіальний орган – Управляючий комітет, який готує проєкти рішень для Генерального директора з питань управління ПрАТ «ВФ Україна».

Також в Компанії діють наступні комітети:

1. Комітет бізнесу та ІТ – є колегіальним органом, що визначає розвиток Компанії через реалізацію продуктів/проєктів Компанії, які потребують залучення зовнішніх і внутрішніх ІТ ресурсів ПрАТ «ВФ Україна», в рамках своїх повноважень.

2. Комітет з інвестицій – є колегіальним органом, основні завдання якого: погодження, затвердження та контроль за реалізацією проєктів рівня ПрАТ «ВФ Україна».

3. Комітет з дисципліни – є постійним дорадчим колегіальним органом, створеним за рішенням Генерального директора в ПрАТ «ВФ Україна» з метою підвищення рівня трудової та виконавчої дисципліни співробітників ПрАТ «ВФ Україна» та забезпечення законності застосування дисциплінарних стягнень та інших мір впливу, передбачених чинним законодавством. Комітет з продуктів,

тарифів та послуг – є колегіальним органом, який приймає рішення про запуск або зміну продуктів, тарифів та послуг ПрАТ «ВФ Україна».

4. Комітет з ризиків – є колегіальним органом підзвітним Генеральному директору, з координації, колективного прийняття рішень і контролю управління ризиками ПрАТ «ВФ Україна».

5. Комітет зі спонсорства – є постійним дорадчим колегіальним органом, створений Директором з маркетингу та підзвітний йому, з метою забезпечення підтримки спонсорської діяльності відповідно до виробленої стратегії для середньострокових та довгострокових пріоритетів розвитку ПрАТ «ВФ Україна».

6. Управляючий комітет з благодійності – є постійним дорадчим колегіальним органом у сфері благодійності ПрАТ «ВФ Україна». У Групі компаній налагоджені комунікації «top-down» та «down-top», що забезпечують інформування співробітників, топ-менеджменту та органів управління та контролю про існуючі проблеми:

- Top-down – щоквартальний розгляд Наглядовою радою звіту щодо стану ризиків з їх оцінкою та заходами запобігання.

- Down-top – винесення топ-менеджментом на засідання Наглядової ради питань щодо управління впливами Групи компаній на засідання

Наглядової ради. Наприклад, через введення воєнного стану з 2022 року топ-менеджмент підготував та подав на розгляд Наглядової ради план дій при виникненні надзвичайних ситуацій (down-top). В подальшому розглядалася актуалізована інформація щодо контролю виконання цього плану (top-down) [31].

Організаційна структура у компанії лінійно-функціональна - в такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень (рис. 2.11).

Управління в компанії відбувається через структурні підрозділи, у яких працівники об'єднані в департаменти за схожими напрямками їх діяльності. Кожен з департаментів підпорядковується керівникам цих підрозділів.

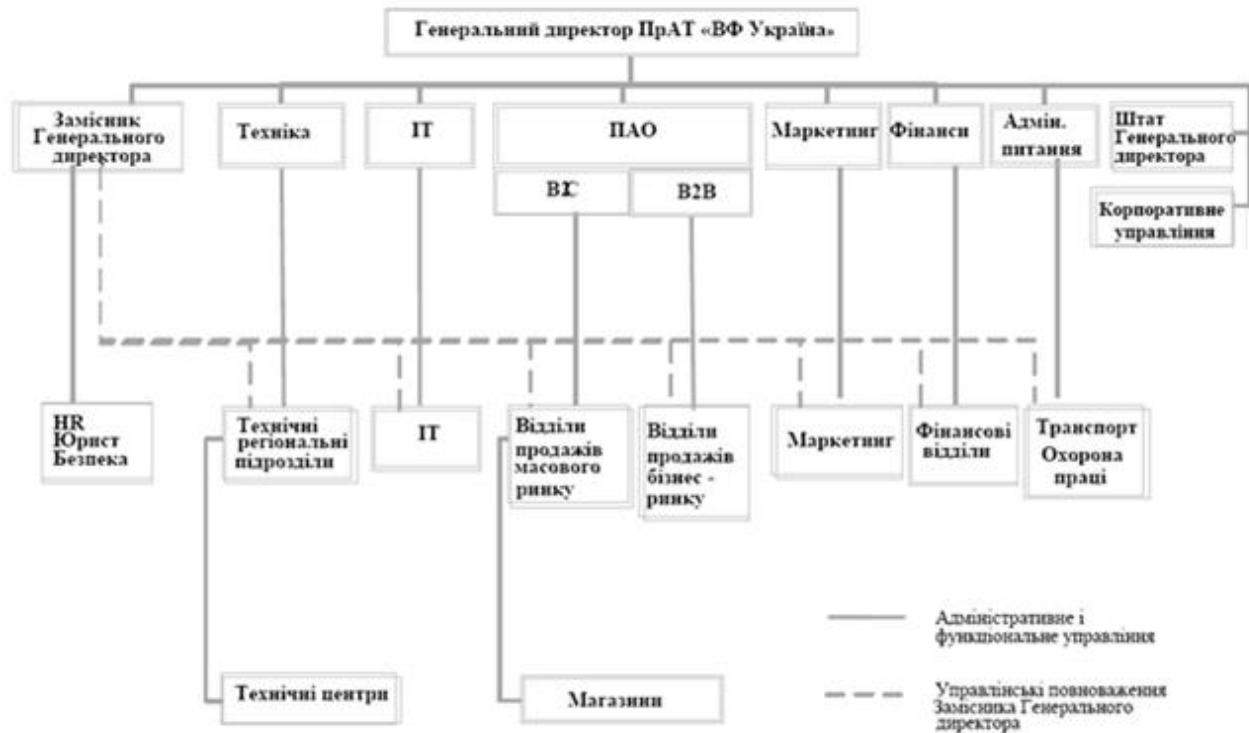


Рисунок 2.11 – Удосконалена організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна»

Для організаційної структури «ВФ Україна» притаманні вдале поєднання централізації та децентралізації, простота та прозорість системи управління, ієрархічний розподіл зобов'язань, стабільні вертикальні та горизонтальні зв'язки, делегування повноважень, що допомагає ефективно приймати важливі управлінські рішення. Очолює, змінює та затверджує організаційну структуру товариства до рівня дирекцій, груп, відділів та департаментів його Генеральний директор.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone Україна) — провідна телекомунікаційна компанія, що надає послуги мобільного зв'язку, фіксованого інтернету та рішень на базі 3G/4G, IoT, Smart City, хмарних технологій та штучного інтелекту. З 2015

по II кв. 2024 року обсяг інвестицій у розвиток інфраструктури перевищив 44 млрд грн, що забезпечило технологічне лідерство.

2. Підприємство демонструє стійке зростання доходів, продуктивності праці та оновлення основних засобів за період 2022–2024 рр., але спостерігається погіршення фінансової стабільності: зменшення власного капіталу, ліквідності та фінансової незалежності при зростанні боргового навантаження. Хоча рівень фінансової стійкості 2022 року ще не відновлено, загальна динаміка є позитивною. У цілому, ПрАТ «ВФ Україна» зберігає лідерські позиції на ринку, але потребує посилення фінансової стабільності та оптимізації управління в умовах післякризового зростання.

3. HR-політика компанії орієнтована на розвиток людського капіталу, що реалізується через корпоративні заходи, системи мотивації, навчання, бонуси й соціальні пільги. Серед ключових ініціатив – «Vodafone Career Way» (з 2016 р.) та нова програма «Vodafone Career Calling» (2024 р.), спрямовані на розвиток молодих талантів у технологічних напрямках.

4. Організаційна структура – лінійно-функціональна, ієрархічна, з поєднанням централізованого управління та делегування повноважень. Керівництво структурними змінами здійснюється Генеральним директором, що забезпечує гнучкість, підзвітність і прозорість процесів.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

3.1 Обґрунтування вибору подальшої базової стратегії розвитку для ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

Одним з найдивніших інструмент стратегічного планування, котрий допоможе ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» оцінити свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози є SWOT. Для ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» значення SWOT-аналізу може бути суттєвим для визначення подальшої стратегії розвитку, підвищення конкурентоспроможності й адаптації до динамічних ринкових умов [39].

З метою оцінки впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища компанії та узагальнення основних положень про її поточну діяльність було проведено SWOT-аналіз (табл. 3.1).

Сильні сторони (Strengths) компанії включають її приналежність до відомого європейського бренду Vodafone, що забезпечує високу репутацію. Компанія демонструє значну якість мобільного зв'язку з покриттям 98–99% території України та утримує другу позицію на ринку (до 46,3% абонентів) завдяки власній інфраструктурі, кваліфікованим кадрам та розгалуженій мережі обслуговування. Активне впровадження технологій 4G, тестування 5G та розширення послуг доданої вартості (TV, Music, Books), а також наявність соціальної відповідальності як частини стратегії, підкреслюють її стійкі конкурентні переваги.

Водночас, існують слабкі сторони (Weaknesses), серед яких відзначається плутанина споживачів через наявність двох брендів (Vodafone і МТС), висока конкуренція за тарифами з вигіднішими пропозиціями від інших операторів, складна організаційна структура та згортання старих програм лояльності. Низька стабільність клієнтської бази, що виявляється у високій готовності абонентів змінити оператора, також є значним викликом.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ПрАТ «ВФ Україна»

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1. Бренд Vodafone має стабільну репутацію одного із європейських лідерів серед операторів мобільного зв'язку. 2. Займає друге місце на ринку мобільного зв'язку (46%); покриття мережею території майже на 98%. 3. Висока якість мобільного зв'язку. 4. Наявність висококваліфікованих кадрів. 5. Достатня кількість центрів для обслуговування клієнтів по всій Україні. 6. Побудова 4G в Україні та початок тестування 5G	1. Наявність у інших операторів більш вигідних тарифів та послуг. 2. Складна організаційна структура управління. 3. Розмиті межі між брендами МТС та Водафон, що призводить до непорозумінь між клієнтами та спотворення рівня лояльності клієнтів
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1. Розширення частки на ринку мобільних операторів в Україні. 2. Збільшення мережі дилерських магазинів в Україні. 3. Урізноманітнення тарифів та послуг; збільшення швидкості та якості інтернету. 4. Використання 5G в Україні. 5. Співпраця з технологічними брендами з метою залучення клієнтів.	1. Повномасштабне вторгнення 2. Висока конкуренція на українському ринку мобільного зв'язку. 3. Зменшення інвестиційної привабливості в Україні через нестійку фінансову ситуацію. 4. Зменшення платоспроможності населення у зв'язку з пандемією та війною, окупація територій, пошкодження та втрата обладнання внаслідок бойових дій.

Щодо можливостей (Opportunities), компанія може розширювати частку ринку та мережу дилерських магазинів, розвивати 5G та цифрові сервіси (інтернет речей, хмарні послуги), залучати технологічних партнерів. Підтримка ІТ-сфери на державному рівні, зростання частки data-користувачів та мобільних пристроїв, а також популяризація нових сервісів онлайн-комунікацій створюють сприятливе середовище для розвитку.

Однак, існують значні загрози (Threats), зокрема військова агресія та пов'язані з нею пошкодження інфраструктури. Зниження платоспроможності споживачів через війну та економічну нестабільність, високий рівень конкуренції серед мобільних операторів та зниження інвестиційної привабливості країни також становлять серйозні ризики для діяльності Vodafone Україна. Можна зробити висновки, що компанія ПрАТ «ВФ Україна» має достатню кількість сильних сторін та можливостей, щоб подолати загрози.

Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» наведено на рис. 3.1.

	Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
	1) Перехід до нового бренда – Vodafone – з репутацією та досвідом лідируючого європейського оператора; 2) Широке покриття території мережею (99%); велика частка ринку (46,3% абонентів, 2/3 місце на ринку); 3) Використання власного, а не орендованого обладнання; 4) Корпоративна соціальна відповідальність як найважливіший стратегічний пріоритет діяльності; 5) Застосування нових інструментів підвищення лояльності (Vodafone - TV, - Books, - Music – смартфони)	1) Нечітке розмежування паралельно існуючих двох брендів – МТС та Vodafone, що призводить до викривленого рівня лояльності клієнтів; 2) Зниження лояльності до МТС через закриття тарифів для підключення приватних абонентів на умовах передоплати та підвищення цін на діючі такі тарифи; 3) Згорання масштабної програми лояльності «МТС-Бонус»; 4) Низький рівень «імунітету» клієнтів, висока готовність до зміни оператора
	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
	1) Розширення покриття 3G в Україні; 2) Тенденція збільшення кількості смартфонів та планшетних комп'ютерів у власності населення; 3) Зростання переваги частки data-користувачів на дво-voice; 4) Розвиток нових послуг на сервісів на базі Internet; 5) Підтримка державою розвитку сфери інформаційних технологій	1) Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні; 2) Нестабільні політичні та економічні умови в країні; 3) Зниження показників привабливості бізнесу в Україні для інвесторів; 4) Зниження прибутковості через економію споживачів у період карантинних обмежень

Рисунок – 3.1 Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «ВФ Україна»

Отже, ПрАТ «ВФ Україна» має потужну інфраструктуру, власні технологічні ресурси та сильну ринкову позицію. Присутність по всій країні, зростаюча популярність послуг доданої вартості (TV, Music), високий рівень клієнтського сервісу — суттєві переваги в конкурентній боротьбі. Основною проблемою залишається подвійний брендинг, що шкодить іміджу. Крім того, організаційна складність структури управління може знижувати ефективність прийняття рішень. Компанія має простір для зростання завдяки технологічному розвитку (зокрема, 5G), цифровізації сервісів та покращенню взаємодії з клієнтами. Стратегічне партнерство з технологічними гігантами може забезпечити додаткову вартість. Основні ризики мають зовнішній характер: військові дії, фінансова нестабільність, зміни в регуляторному середовищі та загальне зниження доходів споживачів.

SWOT-аналіз показує, що ПрАТ «ВФ Україна» має значні внутрішні переваги та перспективи для розвитку, однак потребує адаптації до змін зовнішнього середовища та посилення роботи з клієнтською базою. Найбільш важливими є підвищення клієнтської лояльності, технологічна адаптація (зокрема, через SMM та HRM), зміцнення бренду та антикризове управління.

Основні рекомендації на основі проведеного SWOT-аналізу:

1. Уніфікувати бренд – остаточно позбутись подвійного брендингу для посилення довіри до бренду Vodafone.
2. Модернізувати структуру управління – впровадити цифрові інструменти для автоматизації HR, фінансів і маркетингу.
3. Активізувати маркетинг – зосередити зусилля на персоналізованих пропозиціях, зокрема через SMM та CRM.
4. Забезпечити резервне відновлення інфраструктури – особливо в умовах війни.
5. Розширювати участь у цифрових та державних проєктах – використовувати підтримку ІТ-сектору.

Конкурентна стратегія конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії. Розглянемо конкурентну стратегію оператора ПрАТ «ВФ Україна» щодо основних конкурентів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Конкурентна стратегію щодо основних конкурентів

Щодо «Київстар»	Щодо «Lifecell»
Бути вибором №1 для послуг передачі даних Фокус на високоприбуткову базу користувачів Інтернет Утримання лідерства на ринку за доходами і абонентам Утримання маржинальності 55% + Зацікавленість в скороченні ринку другої картки і в «консервації» Сноубол Політика регіональних тарифних пропозицій Розвиток на базі digital-платформи - Veon Велика сума накопичених коштів на рахунках. Запуск мережі LTE в 3G за принципом «необхідна і достатня»	Пошук місця на ринку Регіональна стратегія щодо залучення абонентів в сегмент з низькою оплатою Прискорення MNP, як фактора атаки на ринку Спроби виходу на ринок конвергентних пропозицій (розглядається купівля бізнесу) Зниження CAPEX інвестицій Брак інвестиційних коштів Запуск мережі LTE локально (для виконання ліцензійних умов)

На основі проведеного SWOT-аналізу для ПрАТ «ВФ Україна» доцільно застосувати стратегію зростання, орієнтовану на використання сильних сторін компанії для реалізації нових можливостей.

Інформацію про стратегічні пріоритети компанії ПрАТ «ВФ Україна» на період 2014–2026 рр. наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Стратегічні пріоритети ПрАТ «ВФ Україна» на 2025–2027 рр.

Лідерство	Digital	Краща роздрібна мережа магазинів
ЯКІСТЬ МЕРЕЖІ 4G – 100% покриття населення в 2024–2025 рр. 5G – 35% покриття населення в 2025–2027 рр. ЯКІСТЬ БАЗИ Відсоток цифрових користувачів – 85% у 2025 р. Смартфонізація – до 95% у 2026 р Зростання користування мобільним інтернетом СИЛА БРЕНДА Розвиток власної роздрібно-ї мережі Запуск і розвиток фінансових сервісів Зростання показників іміджу і знання бренда	DIGITAL- ЕКОСИСТЕМА ДЛЯ МАСОВОГО РИНКУ My Vodafone – єдиний gateway для управління послугами Vodafone Pay – єдиний gateway для всіх мобільних платежів і розвитку фінансових сервісів Інтеграція digital-сервісів в єдину екосистему для користувача Трансформація доходів від контент-послуг в digital IMS – ядро цифрової комунікації КРАЩИЙ DIGITAL-ПАРТНЕР ДЛЯ БІЗНЕСУ Лідерство в епоху ІТ до 2026 р. Розвиток системної інтеграції і хмарних сервісів ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ РІШЕННЯ Big-data – інтелектуальний фундамент для нових бізнесів	ЗРОСТАННЯ ДОХОДІВ ПРИ ПОЛІПШЕННІ NPS Використання переваг Vodafone для розвитку послуг роумінгу і міжнародних дзвінків Кращий оператор для мобільного інтернету інноваційний оператор WORRY-FREE ТАРИФИ Нові білінгові можливості Скорочення кількості тарифів PrP і спрощення їх структури Завершення міграції тарифів МТС на Vodafone (PrP + PoP) Впровадження RRM / RPD моделі згідно з регулюванням Впровадження online-тарифікації контрактних абонентів у роумінгу

Отже, ефективне стратегічне планування підприємства вимагає формування цілісного "стратегічного набору", який віддзеркалює його функціональну специфіку та прагнення до позиціонування на ринку. В цьому контексті, конкурентна стратегія є ключовим інструментом для досягнення стійких переваг, забезпечуючи перевершення конкурентів у задоволенні динамічних потреб споживачів та конкретизуючи корпоративні цілі. Підґрунтям для розробки таких стратегій є системний аналіз, зокрема SWOT, що надає обґрунтовану інформаційну

базу для інвестиційних рішень, оптимізації витрат та сприяє покращенню внутрішніх комунікацій і командної роботи в межах організації.

3.2 Макетування нової організаційної структури ПрАТ «ВФ Україна» та удосконалення управління кадровим потенціалом з використанням ІТ

Як було зазначено в п. 2.4 підприємство, має лінійно-функціональний тип організаційної структури, це означає, що управління побудоване за лінійними та функціональними ознакам. Така структура має переваги (чіткий розподіл обов'язків, спеціалізація, ефективне управління всередині функцій), але також і недоліки (слабка міжфункціональна координація, повільне реагування на зміни ринку, обмежена гнучкість у прийнятті рішень).

Щодо удосконалення організаційної структури підприємства, то тут можливим є впровадження комплексу заходів, котрий передбачатиме перелік нижченаведених дій, наприклад, важливою є децентралізація повноважень, що прискорить прийняття рішень, підвищення мотивації на місцях. Цього можна досягти надавши більші повноваження менеджерам середньої ланки (наприклад, керівникам магазинів) у межах затверджених лімітів.

Впровадження сучасних інформаційних систем управління (ERP, CRM) забезпечить зменшення дублювання функцій, покращення обміну інформацією між підрозділами. Відповідно необхідно інтегрувати бізнес-процеси в єдину цифрову платформу з доступом для всіх ключових відділів. Також оптимізація дублюючих функцій зменшить витрати на управління, підвищення ефективності. Тобто, необхідним є проведення аудиту управлінських функцій, об'єднати або автоматизувати дублюючі ролі в різних підрозділах.

Потрібно пам'ятати також про розвиток внутрішнього навчання та управління талантами, що підвищить кваліфікацію персоналу та підготовка кадрового

резерву для гнучкого реагування на зміни шляхом створення системи регулярного навчання, ротації кадрів та менторства.

Удосконалена та оновлена організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна» із врахуванням запропонованих заходів наведена на рисунку 3.2. Така структура матиме функціонально-дивізійний характер з крос-функціональними командами.

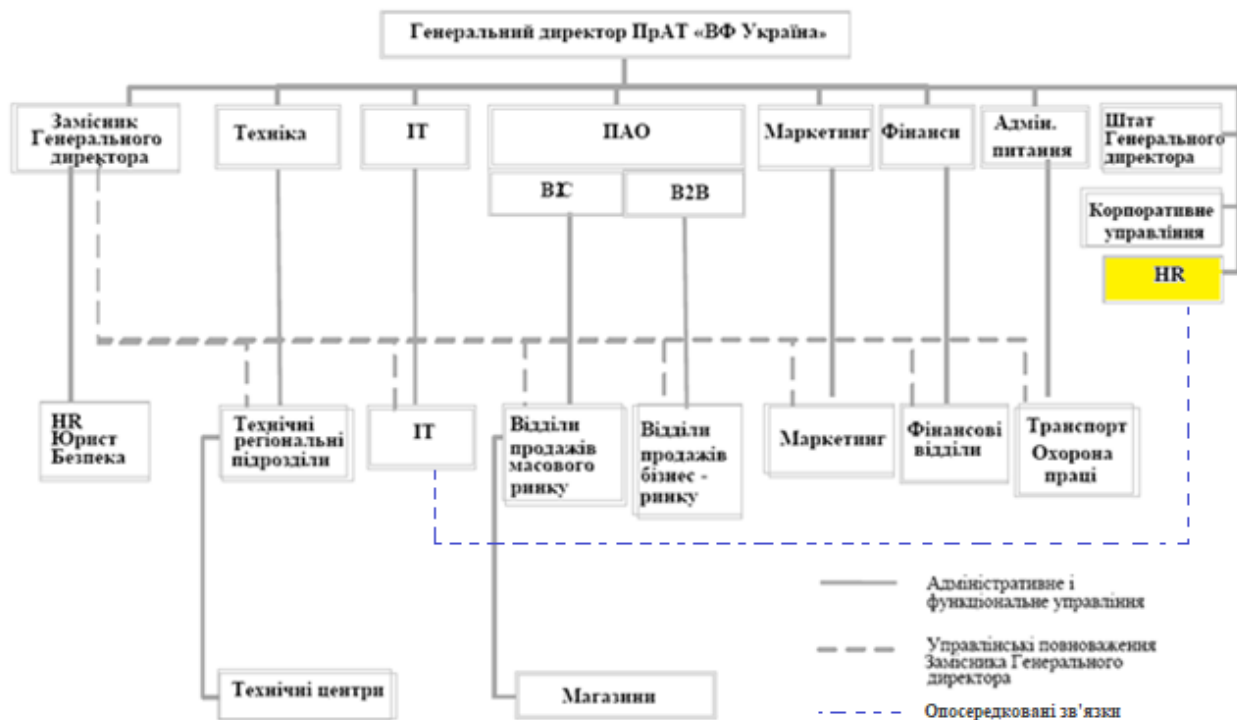


Рисунок 3.2 – Удосконалена організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна»

Пунктирною лінією показані опосередковані функціональні зв'язки даних фахівців із керівником (чи керівниками) відділів для отримання необхідної для розрахунку інформації.

Також запроновано введення новго структурного підрозділу – відділу HR, буде займатися не лише управлінням персоналу, але й розвитком кадрового потенціалу підприємства. А, оскільки, у сучасних умовах цифровізації управлінських процесів та зростаючих вимог до ефективного управління персоналом, особливу актуальність набуває питання організаційного виокремлення підрозділу Human Resources як самостійної структурної одиниці в межах підприємства. У

структурі ПрАТ «ВФ Україна» пропонується здійснити трансформацію функціонального розподілу, а саме – виокремити HR-відділ зі складу корпоративного управлінського блоку в окрему функціональну одиницю, яка буде тісно взаємодіяти з відділом інформаційних технологій.

Такий підхід обґрунтовується необхідністю впровадження та інтеграції сучасних HRM-систем, зокрема цифрових платформ управління персоналом (наприклад, HURMA, Dynamics 365 HR, PeopleForce), що забезпечують автоматизацію процесів підбору, адаптації, навчання, мотивації та оцінювання ефективності кадрів. Сучасні HRM-технології потребують технічної підтримки, налаштування, адміністрування прав доступу, а також синхронізації з іншими інформаційними системами підприємства. У зв'язку з цим, функціональну відповідальність за технічний супровід та адміністрування HR-систем доцільно покласти на IT-відділ компанії.

Впровадження такої моделі дозволить досягти декількох стратегічно важливих цілей:

- забезпечити інтеграцію між управлінням персоналом та цифровими бізнес-процесами;
- підвищити ефективність управлінських рішень за рахунок доступу до аналітики на основі HR-даних у реальному часі;
- знизити технічні ризики при роботі з персональними даними та кадровими системами;
- сприяти гнучкому реагуванню на зміни у структурі зайнятості та попиті на людські ресурси, зокрема в умовах післявоєнного відновлення.

Таким чином, запропонована організаційна реорганізація є структурною передумовою для впровадження комплексного управління кадровим потенціалом на основі цифрових технологій, відповідає міжнародним тенденціям HR-диджиталізації та посилює кадрову конкурентоспроможність ПрАТ «ВФ Україна» в довгостроковій перспективі.

Ефективність діяльності будь-якої організації прямо залежить від ефективності процесу управління персоналу підприємства та рівня його кадрового потенціалу. Найважливіші груп чинників, які впливають на ефективність даного процесу представлені на рис. 3.3, як модель підвищення ефективності процесу управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства з урахуванням ІТ, а саме:

- вдосконалення методології управління персоналом урахуванням ІТ;
- вдосконалення організації управління персоналом;
- якісне формування, використання і розвиток персоналу організації.

Запропонована модель може бути використана для проведення аналізу змісту складових її елементів з подальшою оптимізацією кожного з них з використанням сучасних ERP та HRM-систем, на кшталт ERP «Microsoft Dynamics 365 Human Resources» (США) чи HRM «Hurma-System» (Україна).

Крім того, впровадження HRM-систем та сучасних інформаційних технологій є критично важливим для компаній мобільного зв'язку, таких як Vodafone Україна, в умовах високої конкуренції та динамічних змін. Це дозволяє суттєво підвищити операційну ефективність через автоматизацію рутинних HR-процесів, таких як облік робочого часу та нарахування заробітної плати, а також забезпечити централізоване зберігання та доступ до даних про співробітників. Така оптимізація мінімізує помилки, знижує трудовитрати HR-відділу та дозволяє зосередитись на стратегічних аспектах управління людським капіталом.

Також, сучасні HRM-системи є незамінним інструментом для ефективного управління та розвитку талантів, що є ключовим для компаній, що працюють у високотехнологічних галузях. Вони автоматизують процеси рекрутингу, управління продуктивністю через встановлення цілей та відстеження прогресу, а також керують програмами навчання та розвитку персоналу. Це забезпечує залучення, утримання та постійний професійний ріст кваліфікованих кадрів, що критично важливо в умовах "військової агресії" та "зниження інвестиційної привабливості країни", а також для реалізації амбітних планів компанії щодо "побудови 4G і тестування 5G" та впровадження нових цифрових сервісів.

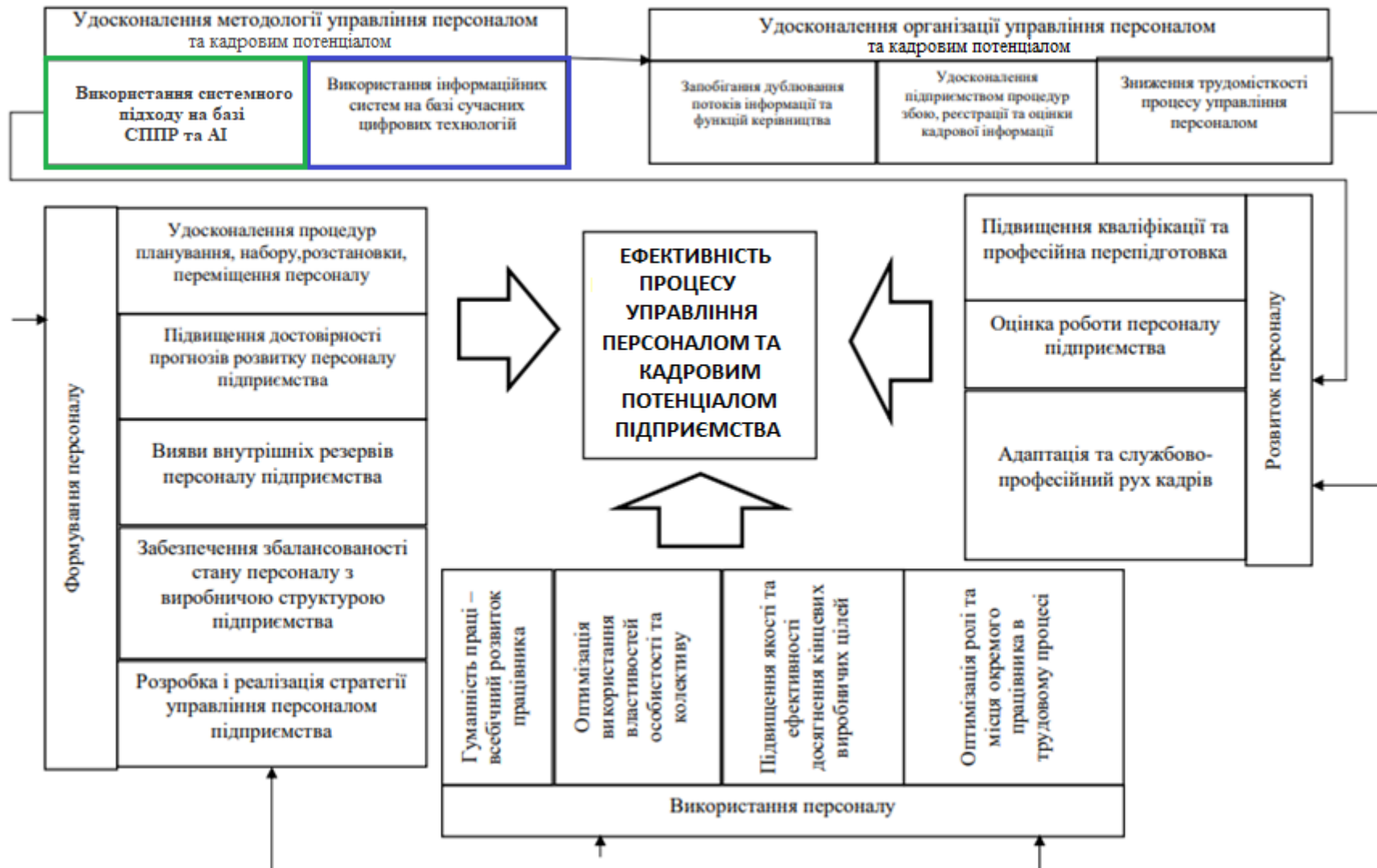


Рисунок 3.3 – Модель підвищення ефективності процесу управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства з урахуванням ІТ (удосконалено на основі джерела [13])

Отже, реорганізація організаційної структури з урахуванням можливостей сучасних ІТ в сфері управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства для ПрАТ «ВФ Україна» є не просто бажаними, а стратегічно необхідними. Це дозволяє не тільки підвищити ефективність HR-функції та знизити витрати, але й забезпечити стратегічне HR-планування через потужні аналітичні інструменти, покращити залученість та задоволеність співробітників через портали самообслуговування, а також гарантувати відповідність законодавчим вимогам та безпеку конфіденційних даних. У сукупності, це сприяє підвищенню адаптивності, інноваційності та стійкості компанії на динамічному ринку, перетворюючи персонал на активний рушійний елемент для досягнення бізнес-цілей.

3.3 Розрахунок економічного ефекту та терміну окупності наданих пропозицій

На основі вищесказаного, нами складений план рекомендацій з підвищення ефективності управління розробкою та реалізацією виробничої стратегії ПрАТ «ВФ Україна» на 2025-2027 (див. табл. 3.4). Даний план розрахований на три роки.

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи управління збутом, що, у свою чергу, збільшить величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство. Чистий прибуток за 2024 рік склав 3838247 тис. грн. (див. дод. А). За висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти по кожній пропозиції щорічно в середньому від 0,05% до 1%.

Основними показниками, які визначають доцільність впровадження наданих рекомендацій та пропозицій, є абсолютна та відносна ефективність вкладених фінансів та прогнозований термін їх окупності [2].

Таблиця 3.4 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2026-2028 р.)

Суть пропонованої заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Прогнозований економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1 Впровадження загальної стратегії розвитку підприємства	2000	$3\,838\,247,0 * 0,05\% * 3 = 5757,37$	Підвищення ефективності управління, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства
2 Використання результатів SWOT-аналізу для підвищення ефективності діяльності підприємства	2500	$3\,838\,247,0 * 0,04\% * 3 = 4605,90$	Підвищення ефективності системи управління підприємством, збільшення доходу, позицій конкурентоспроможності підприємства
3 Реорганізація організаційної структури підприємства з виділенням HR-відділу	4500	$3\,838\,247,0 * 0,2\% * 3 = 23029,48$	Підвищення ефективності процесу управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства, збільшення доходу
4. Впровадження сучасних IT та HRM-систем в діяльність підприємства в розрізі управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства	2800	$3\,838\,247,0 * 0,1\% * 3 = 11514,74$	Підвищення ефективності процесу управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства, зменшення трудомісткості управлінських процесів
5. Використання запропонованої моделі підвищення ефективності процесу управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства з урахуванням IT	2300	$3\,838\,247,0 * 0,03\% * 3 = 3454,42$	Підвищення ефективності процесу управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства, підвищення загальної ефективності, пришвидшення цифровізації управлінських процесів
Підсумок	$B = 14100,00$	$E\Phi_{заг} = 48361,91$	

Розраховуємо приведену величину всіх економічних ефектів (з урахуванням прогнозованої інфляції), які будуть отримані протягом наступних 3-х років [3]:

$$E_{\phi(заг)} = \sum_{i=1}^T \frac{E_{\phi i}}{(1 + \alpha)^i}, \quad (3.1)$$

де $E_{\phi i}$ – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

T – термін дії впровадження рекомендацій, роки;

a – ставка дохідності;

t – час від моменту впровадження пропозицій до моменту отримання прогнозованого економічного ефекту від їх впровадження, який визначається на кінець кожного року, роки.

Для спрощення розрахунків розділимо суму загального економічного ефекту по трьох роках відповідно 20%, 30% і 50% від розрахованої в табл. 3.4.

$$\begin{aligned} E_{\phi(\text{заг})} &= \frac{9672,38244}{(1 + 0,2)^1} + \frac{14508,6}{(1 + 0,2)^2} + \frac{24180,9561}{(1 + 0,2)^3} = \\ &= 8060 + 10075 + 13994 = 32129 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Розрахуємо відносну ефективність коштів E_{ϕ} , які було вкладено у впровадження запропонованих рекомендацій:

$$E_{\phi} = \sqrt[T]{\frac{E_{\phi(\text{заг})}}{B} + 1} - 1, \quad (3.2)$$

де $E_{\phi(\text{заг})}$ – сумарна величина теперішньої (приведеної) вартості всіх комерційних ефектів від впровадження запропонованих пропозицій та рекомендацій, тис. грн;

T – термін дії впроваджених рекомендацій, тобто скільки часу впроваджені рекомендації будуть давати економічний ефект, в роках;

B – загальна величина витрат (тис. грн) на впровадження запропонованих заходів.

$$E_{\phi} = \sqrt[3]{1 + \frac{32129}{14100,00}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 2,279} - 1 = \sqrt[3]{3,279} - 1 = 0,486$$

Розраховану величину E_{ϕ} порівнюють з найменшою ставкою дисконтування $\tau_{\text{мін}}$. Ця ставка визначає мінімальну дохідність, нижче якої кошти вкладати не

доцільно. У загальному вигляді мінімальна ставка дисконтування $\tau_{\min}$ розраховується за формулою:

$$\tau = d + f, \quad (3.3)$$

де d – це середньозважена ставка за депозитними операціями в державних та комерційних банках України. Ця ставка в 2025 р. дорівнювала $d = (0,1...0,3)$, вибираємо $d = 0,2$.

f – показник, що характеризує рівень ризику для запропонованих заходів; як правило, величина $f = (0,05...0,2)$, проте може бути і значно вище; вибираємо $f = 0,05$.

$$\tau_{\min} = 0,2 + 0,05 = 0,25$$

Якщо величина $E_{\phi} > \tau_{\min}$, то кошти у впровадження запропонованих заходів вкладати доцільно. Якщо ж величина $E_{\phi} < \tau_{\min}$, то фінансування запропонованих заходів є недоцільним. Для наших розрахунків маємо:

$$0,486 > 0,25$$

Отже, кошти у впровадження запропонованих рекомендацій вкладати доцільно.

Розрахуємо показник терміну окупності вкладених у впровадження запропонованих заходів коштів. Цей показник можна розрахувати за наступною формулою:

$$T_{ок} = \frac{B}{E_{\phi(заг)}}. \quad (3.4)$$

$$T_{ок} = \frac{14100,00}{32129} = 0,439 \text{ роки}$$

Оскільки $T_{ок} < 3$ -х років, то фінансування запропонованих пропозицій та рекомендацій є комерційно вигідним.

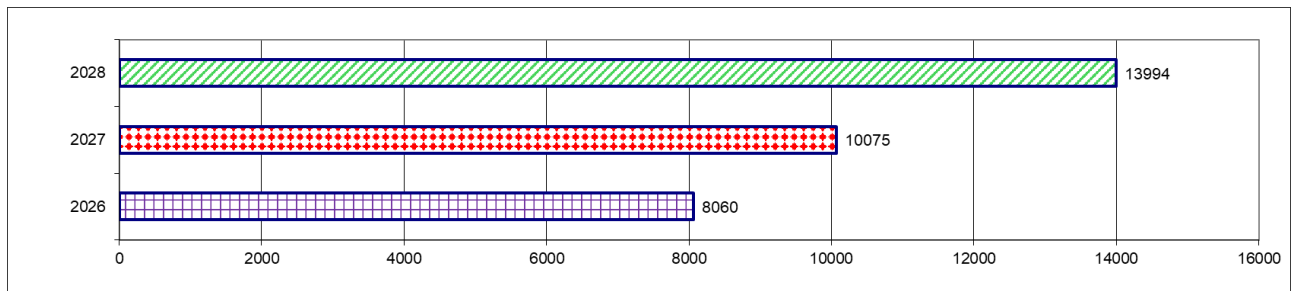


Рисунок 3.4 – Моделювання потенційного збільшення прибутку від наданих пропозицій на 2026-2028 р.р. (тис. грн.)

Отже, в підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного SWOT-аналізу для ПрАТ «ВФ Україна» доцільно застосувати стратегію зростання, орієнтовану на використання сильних сторін компанії для реалізації нових можливостей.

Також було розроблено удосконалену організаційну структуру підприємства ПрАТ «ВФ Україна». Запропонована організаційна реорганізація є структурною передумовою для впровадження комплексного управління кадровим потенціалом на основі цифрових технологій, відповідає міжнародним тенденціям HR-диджиталізації та посилює кадрову конкурентоспроможність ПрАТ «ВФ Україна» в довгостроковій перспективі.

Також, сучасні HRM-системи є незамінним інструментом для ефективного управління та розвитку талантів, що є ключовим для компаній, що працюють у

високотехнологічних галузях. Вони автоматизують процеси рекрутингу, управління продуктивністю через встановлення цілей та відстеження прогресу, а також керують програмами навчання та розвитку персоналу. Це забезпечує залучення, утримання та постійний професійний ріст кваліфікованих кадрів, що критично важливо в умовах "військової агресії" та "зниження інвестиційної привабливості країни", а також для реалізації амбітних планів компанії щодо "побудови 4G і тестування 5G" та впровадження нових цифрових сервісів.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. У контексті глобальних економічних та технологічних трансформацій, ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Традиційні адміністративні підходи є недостатніми, що зумовлює необхідність застосування новітніх теоретичних концепцій для максимального розкриття інтелектуального та творчого капіталу організації, забезпечуючи її стратегічні переваги.

2. Інформаційні технології є невід'ємним елементом сучасних систем управління персоналом. Їхнє впровадження спрямоване на підвищення операційної ефективності шляхом оптимізації використання ресурсів та мобілізації невикористаних резервів, покращуючи якість управлінських рішень та діяльність HR-менеджерів. Таким чином, це є стратегічною інвестицією, що стимулює розвиток людського капіталу, покращує досвід співробітників та підвищує адаптивність підприємства до сучасних викликів.

3. Ефективне управління персоналом передбачає досягнення максимального результату з мінімальними витратами, оптимізуючи співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості та конкурентоздатності. Вибір методики оцінювання ефективності управління персоналом та кадровим потенціалом має ґрунтуватися на цілях підприємства, його цифровій зрілості, наявності HR-аналітики та характері трудової діяльності. Комбіноване застосування кількісних та якісних підходів забезпечує об'єктивну оцінку та результативність управлінських рішень.

4. ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone Україна) — провідна телекомунікаційна компанія, що надає послуги мобільного зв'язку, фіксованого інтернету та рішень на базі 3G/4G, IoT, Smart City, хмарних технологій та штучного інтелекту. З 2015 по II кв. 2024 року обсяг інвестицій у розвиток інфраструктури перевищив 44 млрд грн, що забезпечило технологічне лідерство.

5. Підприємство демонструє стійке зростання доходів, продуктивності праці та оновлення основних засобів за період 2022–2024 рр., але спостерігається погіршення фінансової стабільності: зменшення власного капіталу, ліквідності та фінансової незалежності при зростанні боргового навантаження. Хоча рівень фінансової стійкості 2022 року ще не відновлено, загальна динаміка є позитивною. У цілому, ПрАТ «ВФ Україна» зберігає лідерські позиції на ринку, але потребує посилення фінансової стабільності та оптимізації управління в умовах післякризового зростання.

HR-політика компанії орієнтована на розвиток людського капіталу, що реалізується через корпоративні заходи, системи мотивації, навчання, бонуси й соціальні пільги. Серед ключових ініціатив – «Vodafone Career Way» (з 2016 р.) та нова програма «Vodafone Career Calling» (2024 р.), спрямовані на розвиток молодих талантів у технологічних напрямках.

6. Організаційна структура – лінійно-функціональна, ієрархічна, з поєднанням централізованого управління та делегування повноважень. Керівництво структурними змінами здійснюється Генеральним директором, що забезпечує гнучкість, підзвітність і прозорість процесів.

7. На основі проведеного SWOT-аналізу для ПрАТ «ВФ Україна» доцільно застосувати стратегію зростання, орієнтовану на використання сильних сторін компанії для реалізації нових можливостей.

8. Було розроблено удосконалену організаційну структуру підприємства ПрАТ «ВФ Україна». Запропонована організаційна реорганізація є структурною передумовою для впровадження комплексного управління кадровим потенціалом на основі цифрових технологій, відповідає міжнародним тенденціям HR-диджиталізації та посилює кадрову конкурентоспроможність ПрАТ «ВФ Україна» в довгостроковій перспективі.

Також, сучасні HRM-системи є незамінним інструментом для ефективного управління та розвитку талантів, що є ключовим для компаній, що працюють у високотехнологічних галузях. Вони автоматизують процеси рекрутингу, управ-

ління продуктивністю через встановлення цілей та відстеження прогресу, а також керують програмами навчання та розвитку персоналу. Це забезпечує залучення, утримання та постійний професійний ріст кваліфікованих кадрів, що критично важливо в умовах "військової агресії" та "зниження інвестиційної привабливості країни", а також для реалізації амбітних планів компанії щодо "побудови 4G і тестування 5G" та впровадження нових цифрових сервісів.

9. В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лесько О.Й., Дмитрієв Д.І. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства. LIV Всеукраїнська науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2025). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2025/paper/view/23605> (дата звернення 10.03.2025)
2. Методичні вказівки до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент виробничої і комерційної діяльності» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 51 с.
3. Щокін Г. В. Людський розвиток та управлінський персонал. *Персонал*. 2022. № 4. С. 43-50.
4. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: Монографія. 3-тє вид., зі змінами. К.: КНЕУ, 2018. 230 с.
5. Беляєв О. В., Зінковська А. С. Механізм формування трудового потенціалу в умовах інформаційної економіки. *Проблеми системного підходу в економіці збірник наукових праць*. Випуск 6(62) Частина 2. С. 28-35.
6. Мертенс В. О. Стратегічне управління персоналом: оцінка, розвиток, ефективність. Монографія. Київ. 2020. 240 с.
7. Мазур І., Петровська Л. Формування системи управління персоналом як стратегічний фактор розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №2_(28). С. 15–24.
8. Петрова Л. І. Теоретичні аспекти формування та розвитку людського капіталу в Україні. URL: <https://www.researchgate.net/publication/> (дата звернення 15.03.2025)
9. Armstrong M., Taylor S. Human Resource Management Practice. URL: <https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/> (дата звернення 10.03.2025)

10. Storey J., Ulrich D., Wright P. Strategic human resource management: A research overview. 2019. URL: <https://doi.org/10.4324/9780429490217> (дата звернення 15.03.2025)
11. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart G., Wright H. Fundamentals of Human Resource Management. URL: www.mheducation.com/highered/product/ (дата звернення 20.03.2025)
12. Балабанова Л.В., Михайліченко М. В., Троян А. В. (2020). Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 466 с.
13. Остахов О.С. Управління кадровим потенціалом аграрних підприємств в нестабільних умовах зовнішнього середовища. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, Харків, 2024. 239 с.
14. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: «Кондор». 2023. 296 с.
15. Криворучко О. М. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. № 35. С. 22–29.
16. Адлер О., Лесько О., Кособуцька, А. Управління кадровим персоналом підприємства в системі бізнес-аналізу (на прикладі тов «барлінек-інвест»). *Bulletin of Sumy National Agrarian University* 2022. 2 (92), 3-12. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.2.1>
17. Гуткевич С.О., Рульєв В.А., Мостенська Т.Л. Управління персоналом. Навчальний посібник. Кондор. 2024. 310 с.
18. Лесько О.Й. Управління персоналом : навч. посіб. / О. Й. Лесько, А. О. Азарова, О. О. Мороз, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
19. Mueller, JS Why individuals in larger teams perform worse. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. URL <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597811001105>(дата звернення 20.03.2025)

20. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами : підручник для студентів – магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 320 с

21. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

22. Шаповал О., Коробко А. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 33. С. 137–140

23. Стратегічний менеджмент URL: http://pidruchniki.com/89724/menedzhment/strategichniy_menedzhment

24. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції:, 20 березня 2020 року – Велико-Тирново, Болгарія : ACCESS PRESS, 2020. С. 257- 262.

25. Drucker P. Managing the Non-Profit Organization. Practices and Principles. Oxford.

26. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 24.4. С. 389-397.

27. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147–156.

28. Азарова А., Міронова Ю., Шиян А., Ярмола О. Аналіз недоліків та переваг сучасних HRM-систем для оптимізації роботи підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 316(2). С. 89-96.

29. What is a Key Performance Indicator (KPI)? URL: <https://www.kpi.org/kpi-basics/> (дата звернення 20.03.2025)

30. Оцінка методом 360: як правильно проводити (приклад складання описувальника). URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-metodom-360-gradusiv/> (дата звернення 10.04.2025)
31. Офіційний сайт ПрАТ «ВФ Україна» URL: <https://www.vodafone.ua/> (дата звернення 20.03.2025)
32. Офіційний сайт Держкомстату України. URL: <https://derzhcomstat.ua> (дата звернення 20.03.2025)
33. Офіційний сайт Смида-Україна. URL: <https://smida.gov.ua> (дата звернення 20.03.2025)
34. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання, вид. 3, доповнене і перероблене., 2018 р. 662 с.
35. Економічний аналіз: Навч посібн. За ред. М. Г. Чумаченко. К.: КНЕУ, 2016. 540с.
36. Купріна Н. М., Ступницька Т. М., Величко О. М. Особливості фінансового аналізу найбільш важливих груп активів в системі управління діяльністю підприємства. *Food Industry Economics*. 2022. 14(2).
37. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Вид.: ПП «Астроя», 2020. 434 с.
38. Бугай В.З., Резанов Е.О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 112–122.
39. Тран А. Найкращі приклади SWOT-аналізу. Що це таке та як практикувати у 2023 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/swot-analysis-examples> (дата звернення 20.03.2025)

Додаток А

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства з використанням ІТ на приватному акціонерному товаристві «ВФ Україна»

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота/ магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ: кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
(кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 28,4 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

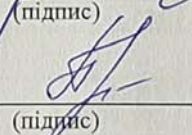
- ☒ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

к.е.н., проф. Лесько О.Й., зав. каф. ЕПВМ
(прізвище, ініціали, посада)


(підпис)

к.е.н., доц. Причепя І.В., доц. каф. ЕПВМ
(прізвище, ініціали, посада)


(підпис)

Особа, відповідальна за перевірку



Нікіфорова Л.О.

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник

 к.е.н., проф. Лесько О.Й.

Здобувач

 Дмитрієв Д.І.

Додаток Б

Фінансова звітність підприємства ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» за 2022-2023 роки

ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ
В тисячах українських гривень

АКТИВ	Код рядка	При- мітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	19	6,782,757	7,034,391
первісна вартість	1001	19	13,301,794	14,186,139
накопичена амортизація	1002	19	(6,519,037)	(7,151,748)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-
Основні засоби	1010	17	11,726,625	13,199,197
первісна вартість	1011	17	29,144,600	32,172,410
знос	1012	17	(17,417,975)	(18,973,213)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21	494,539	1,297,705
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		38,113	988
Відстрочені податкові активи	1045	29	141,717	123,525
Інші необоротні активи	1090	20	226,322	232,436
Усього за розділом I	1095		19,410,073	21,888,242
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	16	33,373	65,332
Виробничі запаси	1101	16	28,852	64,157
Незавершене виробництво	1102		-	-
Готова продукція	1103		-	-
Товари	1104	16	4,521	1,175
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15	2,345,824	1,807,326
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		242,491	258,822
з бюджетом	1135		9,818	1,622
у тому числі з податку на прибуток	1136	29	9,603	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		20,494	10,746
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15	1,085	639
Поточні фінансові інвестиції	1160	13	13,086,393	5,060,995
Гроші та їх еквіваленти	1165	14	4,775,787	3,401,872
Готівка	1166		-	-
Рахунки в банках	1167	14	4,730,159	3,320,672
Витрати майбутніх періодів	1170		39,504	87,656
Інші оборотні активи	1190		129,934	183,565
Усього за розділом II	1195		20,684,703	10,878,575
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		40,094,776	32,766,817

ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)
В тисячах українських гривень

ПАСИВ	Код рядка	При- мітки	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27	7,817	7,833
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		1,954	1,954
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		16,899,693	8,615,730
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		16,909,464	8,625,517
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання ⁽¹⁾	1515	23	17,336,202	17,838,584
Довгострокові забезпечення	1520	24	366,995	219,126
Цільове фінансування	1525		1,715	4,251
Усього за розділом II	1595		17,704,912	18,061,961
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	23	1,503,970	1,693,145
товари, роботи, послуги	1615	22	1,391,697	974,038
розрахунками з бюджетом	1620	22	159,473	364,865
у тому числі з податку на прибуток	1621	29	-	233,419
розрахунками зі страхування	1625	22	3,679	4,856
розрахунками з оплати праці	1630	22	72,608	72,936
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	26	635,739	634,020
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1660	24	779,857	1,152,569
Доходи майбутніх періодів	1665	26	898,369	1,133,250
Інші поточні зобов'язання	1690	22	35,008	49,660
Усього за розділом III	1695		5,480,400	6,079,339
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		-	-
Баланс	1900		40,094,776	32,766,817

ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ
В тисячах українських гривень

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	При- мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5	20,265,622	18,802,655
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6	(7,530,373)	(7,474,429)
Валовий:				
Прибуток	2090		12,735,249	11,328,226
Інші операційні доходи	2120	9	784,635	948,618
Адміністративні витрати	2130	7	(2,970,387)	(2,783,780)
Витрати на збут	2150	8	(1,996,126)	(1,793,366)
Очікувані кредитні збитки від фінансових активів	2160	15	(40,018)	(182,802)
Інші операційні витрати ⁽¹⁾	2180	10	(184,044)	(947,869)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		8,329,309	6,569,027
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	12	238,024	163,539
Інші доходи	2240	11	536	13,255
Фінансові витрати	2250	12	(1,725,527)	(1,448,569)
Втрати від участі в капіталі	2255	21	(272,980)	(127,979)
Інші витрати ⁽²⁾	2270	11	(680,563)	(3,805,847)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		5,888,799	1,363,426
Витрати з податку на прибуток	2300	29	(804,459)	(298,043)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		5,084,340	1,065,383
Збиток	2355		-	-

Додаток В

Фінансова звітність підприємства ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» за 2024 рік

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ
В тисячах українських гривень

АКТИВ	Код рядка	При- мітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	19	7,034,391	8,938,177
первісна вартість	1001	19	14,186,139	17,027,758
накопичена амортизація	1002	19	(7,151,748)	(8,089,581)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-
Основні засоби	1010	17	13,199,197	17,138,310
первісна вартість	1011	17	32,172,410	37,677,303
знос	1012	17	(18,973,213)	(20,538,993)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21	1,297,705	2,239,626
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		988	-
Відстрочені податкові активи	1045	29	123,525	-
Інші необоротні активи	1090	20	232,436	299,989
Усього за розділом I	1095		21,888,242	28,616,102
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	16	65,332	38,217
Виробничі запаси	1101	16	64,157	37,222
Незавершене виробництво	1102		-	-
Готова продукція	1103		-	-
Товари	1104	16	1,175	995
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15	1,807,326	1,321,431
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		258,822	359,522
з бюджетом	1135		1,622	293
у тому числі з податку на прибуток	1136	29	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		10,746	12,597
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15	639	491
Поточні фінансові інвестиції	1160	13	5,060,995	3,408,749
Гроші та їх еквіваленти	1165	14	3,401,872	10,022,238
Готівка	1166		-	-
Рахунки в банках	1167	14	3,320,672	10,007,726
Витрати майбутніх періодів	1170		87,656	81,279
Інші оборотні активи	1190		183,565	240,249
Усього за розділом II	1195		10,878,575	15,485,066
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	111,244
Баланс	1300		32,766,817	44,212,412

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)
В тисячах українських гривень**

ПАСИВ	Код рядка	При- мітки	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27	7,833	7,833
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		1,954	1,954
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		8,615,730	12,353,169
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		8,625,517	12,362,956
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	54,397
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання ⁽¹⁾	1515	23	17,838,584	6,079,571
Довгострокові забезпечення	1520	24	219,126	351,125
Цільове фінансування	1525		4,251	6,249
Усього за розділом II	1595		18,061,961	6,491,342
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями ⁽²⁾	1610	23	1,693,145	18,920,196
товари, роботи, послуги	1615	22	974,038	2,472,717
розрахунками з бюджетом	1620	22	364,865	335,981
у тому числі з податку на прибуток	1621	29	233,419	45,380
розрахунками зі страхування	1625	22	4,856	6,155
розрахунками з оплати праці	1630	22	72,936	103,479
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	26	634,020	783,952
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1660	24	1,152,569	1,373,439
Доходи майбутніх періодів	1665	26	1,133,250	1,332,851
Інші поточні зобов'язання	1690	22	49,660	29,344
Усього за розділом III	1695		6,079,339	25,358,114
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		-	-
Баланс	1900		32,766,817	44,212,412

ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ
В тисячах українських гривень

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	При- мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5	22,674,394	20,265,622
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6	(8,926,187)	(7,530,373)
Валовий:				
Прибуток	2090		13,748,207	12,735,249
Інші операційні доходи	2120	9	100,017	784,635
Адміністративні витрати	2130	7	(3,677,824)	(2,970,387)
Витрати на збут	2150	8	(2,353,853)	(1,996,126)
Очікувані кредитні збитки від фінансових активів	2160	15	(42,157)	(40,018)
Інші операційні витрати ⁽¹⁾	2180	10	(303,615)	(184,044)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		7,470,775	8,329,309
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	12	226,697	238,024
Інші доходи	2240	11	186	536
Фінансові витрати	2250	12	(1,975,495)	(1,725,527)
Втрати від участі в капіталі	2255	21	(206,460)	(272,980)
Інші витрати ⁽²⁾	2270	11	(800,219)	(680,563)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		4,715,484	5,888,799
Витрати з податку на прибуток	2300	29	(877,237)	(804,459)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		3,838,247	5,084,340
Збиток	2355		-	-

Додаток Г

*Удосконалення управління кадровим
потенціалом підприємства з
використанням ІТ на
приватному акціонерному товаристві
«ВФ Україна»*



Виконав: ст. гр. МВКД-216

Дмитрієв Д.І.

Керівник: к.е.н., професор

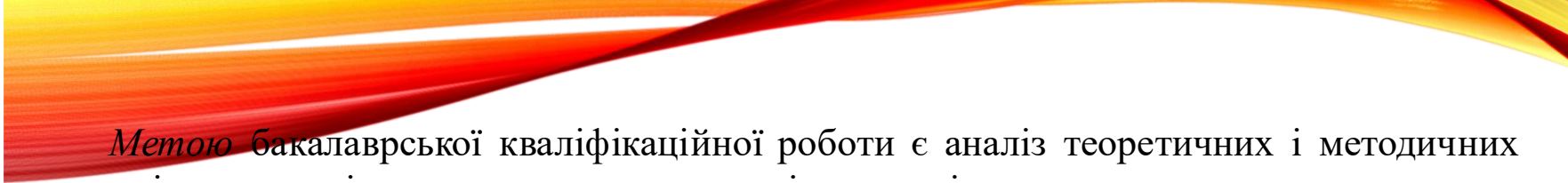
каф. ЕПВМ

Лесько О.Й.

Рецензент: к.е.н., доцент

каф. ФІМ

Ткачук Л.М.



Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методичних аспектів управління кадровим потенціалом підприємства з використанням інформаційних технологій та розроблення рекомендацій.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання:

1. Дослідити теоретичні засади управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства з використанням інформаційних технологій.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства з метою визначення його фінансового стану.
3. Проаналізувати ефективності управління персоналом та кадровим потенціалом на ПрАТ «ВФ Україна».
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління кадровим потенціалом на ПрАТ «ВФ Україна».
5. Розрахувати ефективність та строк окупності розроблених пропозицій.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом на підприємстві.

Предметом дослідження є удосконалення управління кадровим потенціалом з використанням ІТ на ПрАТ «ВФ Україна».



Методи дослідження. При написанні бакалаврської дипломної роботи використовувалися методи системного аналізу і синтезу; абстрактно-логічний метод; табличний та графічний методи; методи порівняння та узагальнення; методи економічного і фінансового аналізу, монографічні методи та інші.

Інформаційною базою для виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники; монографії та статті у наукових журналах, матеріали наукових конференцій, бухгалтерська звітність підприємства ПрАТ «ВФ Україна», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані як ПрАТ «ВФ Україна», так і іншими підприємствами України для удосконалення управління кадровим потенціалом з використанням сучасних інформаційних технологій.

Апробація результатів. За результатами виконаної бакалаврської кваліфікаційної роботи підготовлено доповідь на LIV Всеукраїнській науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (м. Вінниця, 2025).

Таблиця 1.1 – Тлумачення терміну «кадровий потенціал» різними науковцями

Автор	Сутність визначення
І. Л. Назарова	сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу, що забезпечують досягнення стратегічних цілей організації.
Т. І. Гавкалова	інтегрований показник освітнього рівня, досвіду, кваліфікації, мотивації та інших характеристик працівників.
В. М. Шапіро	сукупність наявних і перспективних можливостей працівників виконувати організаційні завдання.
О. Г. Ярошевич	системне утворення, яке включає знання, уміння, навички та здатність до розвитку персоналу.
М. С. Бандурка	кадрові ресурси організації, здатні до постійного розвитку та адаптації в умовах змін.
Л. М. Карамушка	Кадровий потенціал — це людський капітал, який може бути мобілізований для реалізації стратегічних завдань організації.

Таблиця 1.2 – Тлумачення терміну «управління кадровим потенціалом» різними науковцями

Автор	Сутність визначення
О. А. Єршова	досягнення максимального результату за оптимального використання кадрових ресурсів.
Т. І. Гавкалова	здатність системи управління забезпечити відповідність між потенціалом працівників і стратегічними цілями.
В. С. Загорський	показник здатності персоналу забезпечити конкурентоспроможність організації.
І. Л. Назарова	це ступінь реалізації людського потенціалу в рамках досягнення цілей підприємства.
С. О. Шекшня	гармонізація мотивації персоналу з цілями організації через інструменти HR-менеджменту.
М. В. Завадська	комплексна оцінка результативності кадрових рішень у контексті стратегії підприємства.

Таблиця 1.3 – Тлумачення терміну «персонал» різними науковцями

Автор	Сутність визначення
Г. В. Щокін	сукупність усіх працівників підприємства, незалежно від категорії, які беруть участь у його діяльності.
А. М. Колот	сукупність фізичних і соціальних характеристик працівників, які визначають їхню здатність до трудової діяльності.
О. В. Беляєв	кадровий склад організації, який включає працівників з необхідною кваліфікацією та досвідом.
В. О. Мертенс	частина ресурсів підприємства, яка включає всіх працівників, що забезпечують виробничо-господарську діяльність.
І. І. Мазур	група працівників, що виконує різні функції, необхідні для досягнення цілей підприємства.
Л. І. Петрова	організаційна одиниця підприємства, що забезпечує реалізацію його економічного потенціалу.

Таблиця 1.4 – Тлумачення терміну «управління персоналом» різними науковцями

Автор	Сутність визначення
Г. В. Щокін	система заходів щодо формування, використання і розвитку трудового потенціалу організації.
А. М. Колот	це процес планування, підбору, навчання, оцінювання та стимулювання працівників для досягнення цілей організації.
О. А. Дяченко	сукупність управлінських рішень, що забезпечують ефективну діяльність кадрів у межах організації.
І. І. Мазур	інтегрована діяльність, спрямована на створення умов для реалізації трудового потенціалу.
М. С. Бандурка	процес формування кадрової політики та її реалізації засобами впливу на поведінку працівників.
Г. Армстронг	стратегічний підхід до забезпечення організації кваліфікованими працівниками та розвитку їхнього потенціалу.

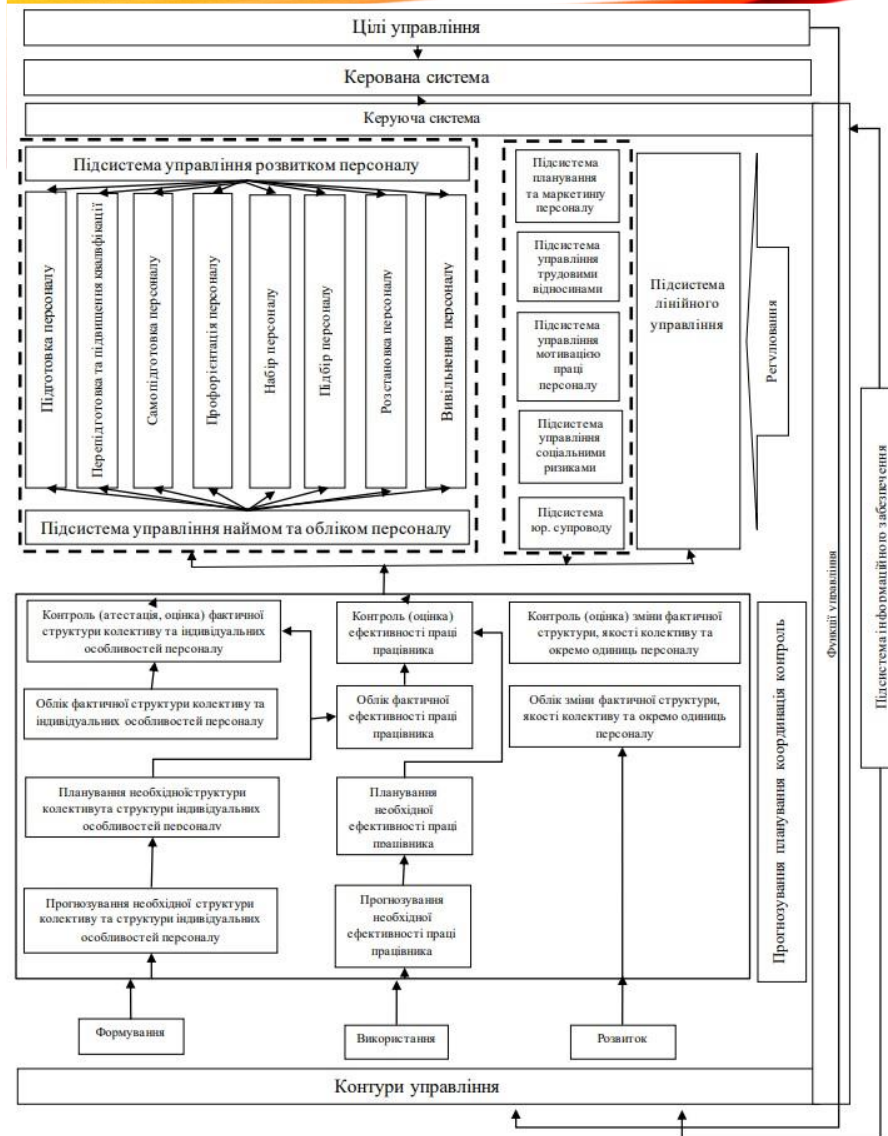


Рисунок 1.1 – Структура системи управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства

Таблиця 1.7 – Потенційний ефект застосування ІТ-технологій у різних сферах діяльності сучасного підприємства

Сфера діяльності	Потенційний ефект від застосування ІТ-технологій
Управління	- скорочення кількості рівнів управління - зниження адміністративних витрат вивільнення управлінського персоналу і скасування ряду функцій - зниження обсягу рутинної роботи, збільшення обсягу інтелектуальної діяльності - підвищення продуктивності праці управлінського персоналу - економія робочого часу на виконання посадових обов'язків, зростання кваліфікації управлінського персоналу підвищення організаційної гнучкості - прийняття більш якісних управлінських рішень
Виробництво	- скорочення часу на виробництво одиниці продукції - скорочення часу на НДДКР - зменшення витрат на виробництво продукції і послуг - підвищення продуктивності праці - підвищення якості товарів і послуг - раціоналізація матеріально-технічного постачання - зниження рівня запасів на складах
Маркетинг	- скорочення витрат фінансових і часових ресурсів на реалізацію продукції - більш ефективна взаємодія зі споживачами і замовниками продукції, що випускається - ефективне реагування на попит - більш ефективна рекламна діяльність
Управління персоналом та кадровим потенціалом	- економія робочого часу працівників служби управління персоналом за рахунок використання більш ефективної технології обробки інформації - виконання працівниками служби управління персоналом функцій, раніше ними не виконуються, за рахунок економії часу при використанні ІТ - більш ефективна інформаційна підтримка прийнятих управлінських рішень - підвищення ступеня обґрунтованості та якості прийнятих управлінських рішень - зростання зацікавленості у працівників служби управління персоналом у підвищенні кваліфікації для використання ІТ-технологій
Інформаційне забезпечення управління персоналом та кадровим потенціалом	- вдосконалення структури інформаційних потоків і документообігу - в цілому перехід від паперових носіїв інформації до хмарних, що забезпечує скорочення кількості форм первинних документів, що використовуються для реєстрації оперативної інформації, а, отже, і документообігу в цілому - суміщення роботи користувача (спеціаліста) та оператора, і, відповідно, вивільнення технічних виконавців - поєднання знань, досвіду користувача з обчислювальними можливостями засобів ІТ - підвищення якості управлінських рішень

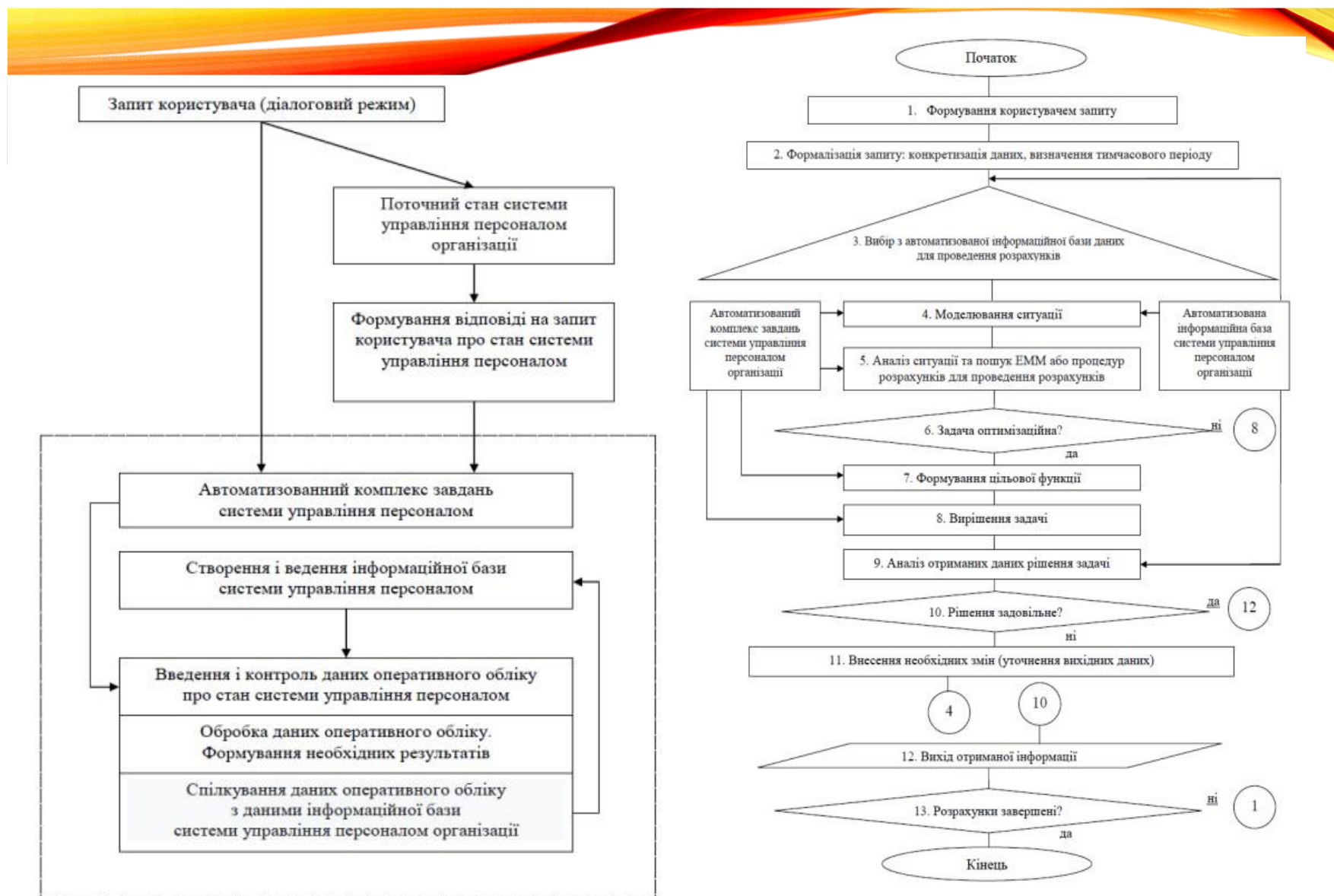


Рисунок 1.3 – Організаційно-інформаційна модель ІТ системи управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства

Рисунок 1.4 – Укрупнена схема функціонування ІТ системи управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства

Таблиця 1.8 – Базові принципи побудови системи управління персоналом

Принцип	Зміст принципу
1	2
Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом	
Обумовленість функцій управління персоналом цілям виробництва	Функції управління персоналом формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей виробництва.
Первинність функцій управління персоналом	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників і їх чисельність залежать від змісту, кількості і трудомісткості функцій управління персоналом
Оптимальність співвідношення інтра- і інтрафункцій управління персоналом	Визначаються пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (і інтрафункції), і функціями управління персоналом (інтрафункції).
Прозорість	Система управління персоналом повинна мати концептуальним єдністю, містити єдину доступну термінологію, діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних по економічному змісту процесів управління персоналом.
Комплексність	При формуванні ІТ СУП необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління (договірні зв'язки і т.п.)
Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом	
Концентрація	Розглядається в двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на рішенні основних задач або концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання.
Спеціалізація	Поділ праці в системі управління персоналом (праця керівників, спеціалістів і службовців).
Паралельність	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом.
Адаптивність	Чи означає пристосовність ІТ управління персоналом до мінливих цілям об'єкта управління та умовам його роботи
Послідовність	Передбачає загальну методичну основу проведення роботи по вдосконаленню ІТ СУП на різних її рівнях і різними спеціалістами
Безперервність	Зменшення часу простежування документів, простоїв ІТ-засобів управління тощо.

Таблиця 1.9 – Базові модулі сучасних ІТ, які використовуються розробці спеціалізованих систем управління персоналом підприємства

Модулі сучасних ІТ	Призначення модулів ІТ
Модулі підготовки текстових документів	Призначені для організації технології виготовлення управлінських документів і різних інформаційних матеріалів текстового характеру, включають в себе: текстові редактори, текстові процесори, настільні видавничі системи
Модулі обробки економічної інформації	Використовуються для обробки числових даних, що характеризують різні виробничі і економічні явища, які відбуваються в організації. Забезпечують складання відповідних управлінських документів та інформаційно-аналітичних матеріалів. До їх складу входять: універсальні табличні процесори, спеціалізовані програми обробки економічної спеціалізовані програми фінансово-економічного аналізу та планування.
Модуль управління базами даних	Призначені для створення, зберігання і маніпулювання масивами даних великого обсягу. Різні системи даної класифікаційної групи розрізняються способами організації зберігання даних і обробки запитів на пошуки інформації, а також характером зберігаються в базі даних.
Модуль персональної інформації	Використовуються для інформаційного обслуговування робочого місця працівника служби управління персоналом організації, забезпечуючи: планування особистого часу на різних часових рівнях з можливістю своєчасного нагадування про настання запланованого заходу; ведення персональних чи інших карток з можливістю автоматичної вибірки необхідної інформації; ведення персональних інформаційних блокнотів для зберігання особистої інформації.
Модуль підготовки презентацій	Забезпечують кваліфіковану підготовку графічних і текстових матеріалів, що використовуються з метою демонстрації на презентаціях, ділових переговорах, конференціях.
Модуль управління проектами	Призначені для планування і управління ресурсами різних видів (фінансовими, кадровими, інформаційними) системи управління персоналом організації
Модуль експертні системи та СППР	Реалізують технології інформаційного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень на основі застосування економіко-математичного моделювання та принципів штучного інтелекту.
Модуль інтелектуального проектування і вдосконалення систем управління	Призначені для використання CASE-технологій (Computer Aid System Engineering), орієнтованих на автоматизовану розробку проектних рішень по створенню та вдосконаленню систем організаційного управління.

Таблиця 1.11 – Порівняльний аналіз HRM-систем

1	2	3	4	5	6	7
Наявність пробної версії	+	+	+	+	+	+
Вільне ПЗ	–	+	–	–	–	–
Основний фокус	Комплексне управління HR	Open-source HRM	Локалізоване HR-рішення	Простота та дизайн	Рекрутинг	База співробітників, онбординг
Основні функціональні модулі	Управління персоналом. Відстеження часу. Управління відпустками. Оцінка продуктивності. Навчання та розвиток. Самообслуговування співробітників.	Кадровий облік. Відстеження часу. Управління відпустками. Рекрутинг. Аналітика. Модуль контролю трудової дисципліни.	Управління персоналом. Рекрутинг. Управління адаптацією. Мотивація. Облік відпрацьованого часу. Інтеграція з українськими обліковими системами.	Кадровий облік. Відпустки та лікарняні. Управління продуктивністю. Автоматизація відстеження робочих годин. Аналітика. Платформа для управління навчанням.	Рекрутинг. ATS. Оцінка кандидатів. Аналітика. Інтеграція.	Кадровий облік. Управління відпустками. Рекрутинг. Оцінка продуктивності. Онбординг. Портал для працівників.
Особливості	Широкий функціонал, гнучкість	Доступність, кастомізація	Адаптація до локальних умов	Інтуїтивний інтерфейс	Ефективний інструмент для найму	Простота використання, зручність
Наявність пробної версії	+	+	+	+	+	+
Вільне ПЗ	–	+	–	–	–	–
Основний фокус	Комплексне управління HR	Open-source HRM	Локалізоване HR-рішення	Простота та дизайн	Рекрутинг	База співробітників, онбординг
Основні функціональні модулі	Управління персоналом. Відстеження часу. Управління відпустками. Оцінка продуктивності. Навчання та розвиток. Самообслуговування співробітників.	Кадровий облік. Відстеження часу. Управління відпустками. Рекрутинг. Аналітика. Модуль контролю трудової дисципліни.	Управління персоналом. Рекрутинг. Управління адаптацією. Мотивація. Облік відпрацьованого часу. Інтеграція з українськими обліковими системами.	Кадровий облік. Відпустки та лікарняні. Управління продуктивністю. Автоматизація відстеження робочих годин. Аналітика. Платформа для управління навчанням.	Рекрутинг. ATS. Оцінка кандидатів. Аналітика. Інтеграція.	Кадровий облік. Управління відпустками. Рекрутинг. Оцінка продуктивності. Онбординг. Портал для працівників.
Особливості	Широкий функціонал, гнучкість	Доступність, кастомізація	Адаптація до локальних умов	Інтуїтивний інтерфейс	Ефективний інструмент для найму	Простота використання, зручність

Таблиця 1.12 – Порівняльна таблиця методів оцінювання ефективності управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
КРІ	Чіткість, об'єктивність, фокус на результат	Складність у гуманітарних сферах, небезпека формалізації
Компетентнісний підхід	Глибока індивідуальна оцінка, врахування потенціалу	Суб'єктивність, труднощі уніфікації
Метод 360°	Повна картина взаємодії, розвиток культури зворотного зв'язку	Велика витрата часу, упередженість оцінювачів
Економічний підхід	Кількісна оцінка ефективності витрат	Ігнорування нематеріальних чинників
HR-аналітика	Глибина аналізу, автоматизація, точність	Необхідність сучасних технологій та експертизи

Таблиця 1.13 – Основні показники ефективності управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства

Показник	Ум. позн.	Формула розрахунку
Показники економічної ефективності		
Продуктивність праці	$P_{пр}$	$P_{пр} = TP / Ч_{ср}$, де TP –товарна продукція; $Ч_{ср}$ – середня чисельність працівників.
Рентабельність праці	$R_{пр}$	$R_{пр} = п / Ч_{ср}$, де П –прибуток.
Показники соціальної ефективності		
Коефіцієнт прийому	$K_{пр}$	$K_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{ср}$, де $Ч_{пр}$ –чисельність прийнятих працівників.
Коефіцієнт вибуття	$K_{зв}$	$K_{зв} = Ч_{зв} / Ч_{сс}$, де $Ч_{зв}$ –чисельність звільнених працівників.
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл}$	$K_{пл} = Ч_{пл} / Ч_{ср}$, де $Ч_{пл}$ –чисельність працюючих, звільнених за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни
Показники екологічної ефективності		
Коефіцієнт частоти нещасних випадків	$K_{ч}$	$K_{ч} = Н * 1000 / Ч_{ср}$, де Н –число нещасних випадків, що призвели до втрати працездатності на 1 добу і більше
Коефіцієнт травматизму	$K_{т}$	$K_{т} = Д / Н$, де Д –сумарне число днів непрацездатності за звітний період



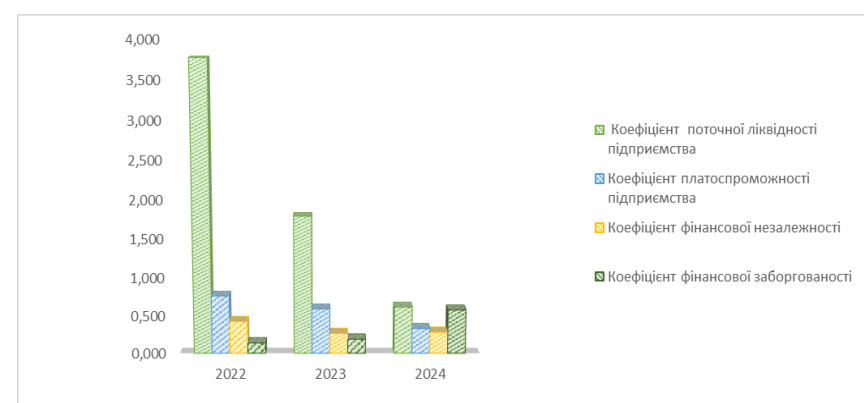
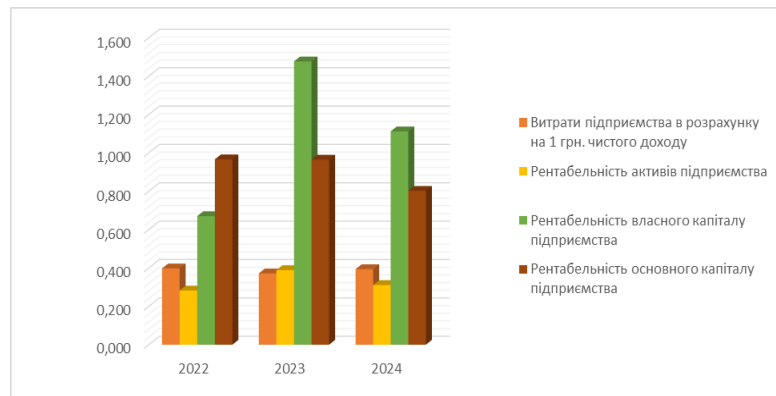
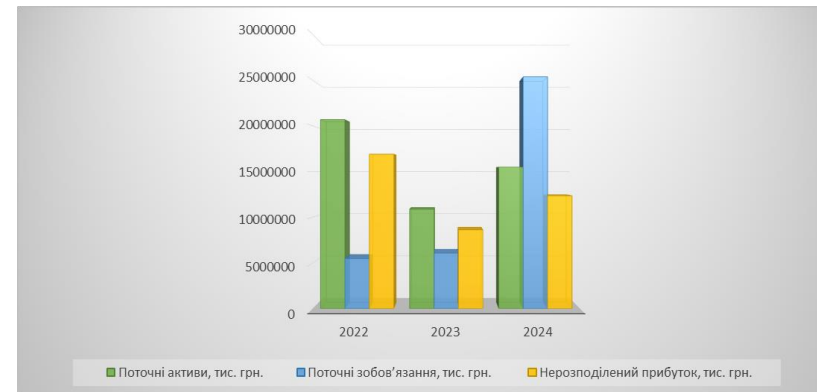
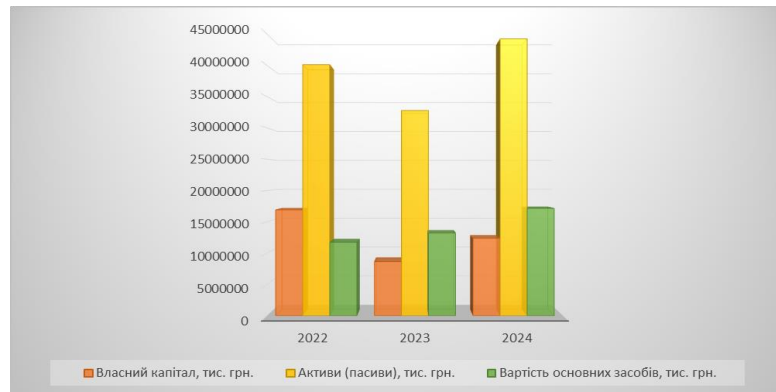
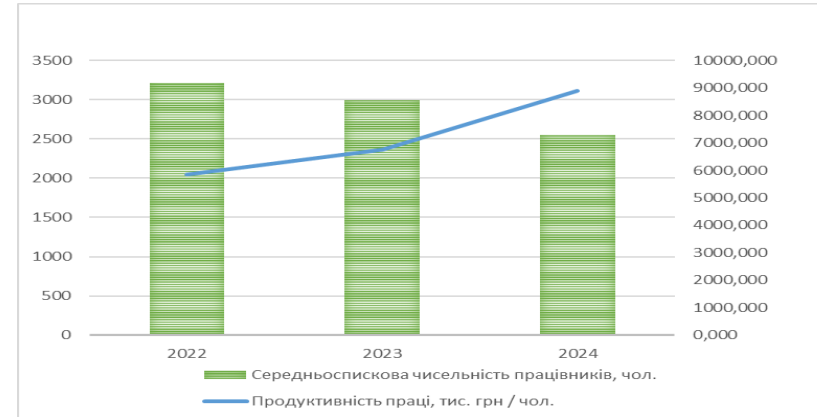
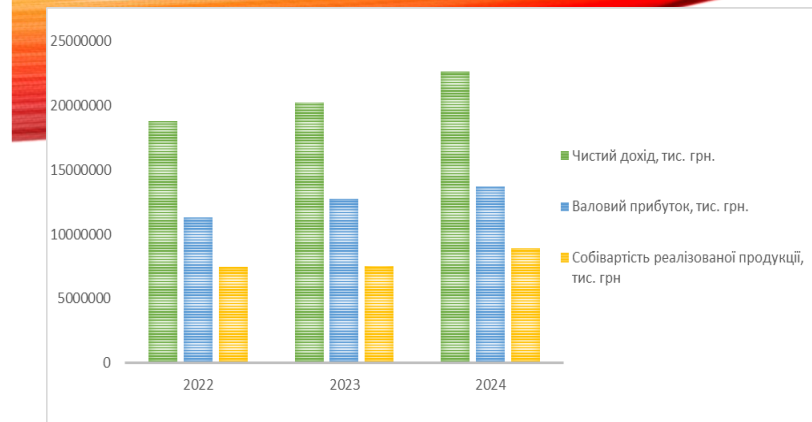
Рисунок 2.1 – Оцінка рівня задоволеності споживачів послугами мобільних операторів Vodafone/MTC, Київстар, Lifecell

Рисунок 2.2 – Регіональна структура ПрАТ «ВФ Україна»

Таблиця 2.1 – Оператори мобільного зв'язку в Україні та їх частки ринку

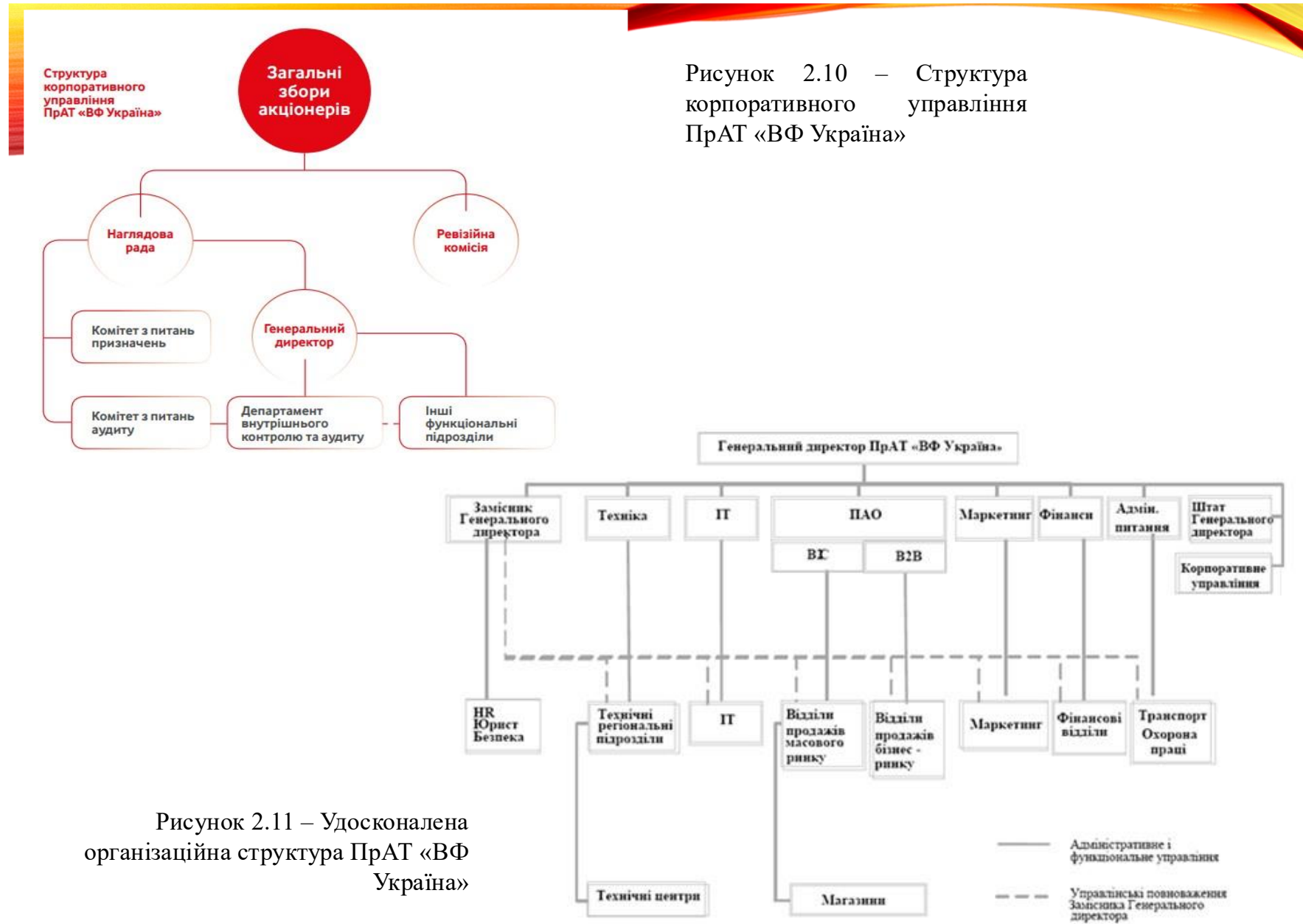
Оператор	Технології	Кількість абонентів, млн	Частка ринку
Київстар	GSM/UMTS	25,3	44,0%
VODAFONE UKRAINE	GSM/CDMA/UMTS	20,7	36,0%
Lifecell	GSM/UMTS	9,7	16,9%
Інтертелеком	CDMA	1,313	2,3%
Інші оператори		0,087	0,8%

Рисунки 2.3 -2.8 – Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності «ВФ Україна»



Таблиця 2.6 – Показники системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна» у 2022–2024рр

п/п	Назва показника	1-й рік 2022	2-й рік 2023	3-й рік 2024	Відхилення, 2024 до 2022 року	
					Абс.	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Середньоспискова чисельність штатних працівників, чол.	3209	2995	2550	-659	-20,54
2	Прийнято працівників	150	131	153	32	26,5
3	Вибуло працівників, чол., в тому числі:	64	66	46	-18	-28,13
	–за власним бажанням;	-	-	-	-	-
4	Коефіцієнт обороту з прийому працівників	0,047	0,044	0,06	0,013	28,36
5	Коефіцієнт обороту з вибуття працівників	0,02	0,022	0,018	-0,002	-9,55
6	Коефіцієнт загального вибуття працівників	0,07	0,07	0,08	0,011	17,02
7	Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,095	0,0675	-0,0225	-25
8	Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	0,93	0,91	0,9	-0,03	28,36
9	Фонд оплати праці, тис.грн.	732 770	805 935	879 111	146 341	19,9
10	Середньомісячна заробітна плата, грн.	22834	26909	34474	11 640	51
11	Дохід (без врахування ПДВ), грн.	11 175 861	11745324	12 445 559	1269698	11,36
12	Продуктивність праці (тис. грн. / чол.)	3341,83	4171,48	5680,31	2338,49	69,98
13	Рентабельність праці, (тис. грн./чол.)	401,31	736,72	726,64	325,33	81,1
14	Середньорічна вартість основних фондів, грн.	5 934 591	7 052 178	8 210 187	2275597	38,34
15	Фондоозброєність, (тис.грн / чол.)	1849,36	2354,65	3219,68	1370	74,1
16	Коефіцієнт частоти нещасних випадків	3,12	3,01	2,75	-0,37	-11,9



Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз ПрАТ «ВФ Україна»

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1. Бренд Vodafone має стабільну репутацію одного із європейських лідерів серед операторів мобільного зв'язку. 2. Займає друге місце на ринку мобільного зв'язку (36%); покриття мережею території майже на 98%. 3. Висока якість мобільного зв'язку. 4. Наявність висококваліфікованих кадрів. 5. Достатня кількість центрів для обслуговування клієнтів по всій Україні. 6. Побудова 4G в Україні та початок тестування 5G	1. Наявність у інших операторів більш вигідних тарифів та послуг. 2. Складна організаційна структура управління. 3. Розмиті межі між брендами МТС та Водафон, що призводить до непорозумінь між клієнтами та спотворення рівня лояльності клієнтів
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1. Розширення частки на ринку мобільних операторів в Україні. 2. Збільшення мережі дилерських магазинів в Україні. 3. Урізноманітнення тарифів та послуг; збільшення швидкості та якості інтернету. 4. Використання 5G в Україні. 5. Співпраця з технологічними брендами з метою залучення клієнтів.	1. Повномасштабне вторгнення 2. Висока конкуренція на українському ринку мобільного зв'язку. 3. Зменшення інвестиційної привабливості в Україні через нестійку фінансову ситуацію. 4. Зменшення платоспроможності населення у зв'язку з пандемією та війною, окупація територій, пошкодження та втрата обладнання внаслідок бойових дій.

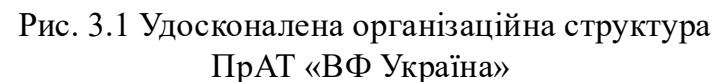
Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «ВФ Україна»

	Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
Внутрішнє середовище	1) Перехід до нового бренду – Vodafone – з репутацією та досвідом лідируючого європейського оператора; 2) Широке покриття території мережею (98%); велика частка ринку (39,53% абонентів, 2/3 місце на ринку); 3) Використання власного, а не орендованого обладнання; 4) Корпоративна соціальна відповідальність як найважливіший стратегічний пріоритет діяльності; 5) Застосування нових інструментів підвищення лояльності (Vodafone - TV, - Books, - Music – смартфони)	1) Нечітке розмежування паралельно існуючих двох брендів – МТС та Vodafone, що призводить до викривленого рівня лояльності клієнтів; 2) Зниження лояльності до МТС через закриття тарифів для підключення приватних абонентів на умовах передоплати та підвищення цін на діючі такі тарифи; 3) Згорання масштабної програми лояльності «МТС-Бонус»; 4) Низький рівень «імунітету» клієнтів, висока готовність до зміни оператора
	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
Зовнішнє середовище	1) Розширення покриття 3G в Україні; 2) Тенденція збільшення кількості смартфонів та планшетних комп'ютерів у власності населення; 3) Зростання переваги частки data-користувачів на дво-voice; 4) Розвиток нових послуг на сервісах на базі Internet; 5) Підтримка державою розвитку сфери інформаційних технологій	1) Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні; 2) Нестабільні політичні та економічні умови в країні; 3) Зниження показників привабливості бізнесу в Україні для інвесторів; 4) Зниження прибутковості через економію споживачів у період карантинних обмежень



Лідерство	Digital	Краща роздрібна мережа магазинів
ЯКІСТЬ МЕРЕЖІ 4G – 100% покриття населення в 2024–2025 рр. 5G – 35% покриття населення в 2025–2027 рр. ЯКІСТЬ БАЗИ Відсоток цифрових користувачів – 85% у 2025 р. Смартфонізація – до 95% у 2026 р Зростання користування мобільним інтернетом СИЛА БРЕНДА Розвиток власної роздрібної мережі Запуск і розвиток фінансових сервісів Зростання показників іміджу і знання бренда	DIGITAL - ЕКОСИСТЕМА ДЛЯ МАСОВОГО РИНКУ My Vodafone – єдиний gateway для управління послугами Vodafone Pay – єдиний gateway для всіх мобільних платежів і розвитку фінансових сервісів Інтеграція digital-сервісів в єдину екосистему для користувача Трансформація доходів від контент-послуг в digital IMS – ядро цифрової комунікації КРАЩИЙ DIGITAL-ПАРТНЕР ДЛЯ БІЗНЕСУ Лідерство в епоху IT до 2026 р. Розвиток системної інтеграції і хмарних сервісів ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ РІШЕННЯ Big-data – інтелектуальний фундамент для нових бізнесів	ЗРОСТАННЯ ДОХОДІВ ПРИ ПОЛІПШЕННІ NPS Використання переваг Vodafone для розвитку послуг роумінгу і міжнародних дзвінків Кращий оператор для мобільного інтернету інноваційний оператор WORRY-FREE ТАРИФИ Нові білінгові можливості Скорочення кількості тарифів PrP і спрощення їх структури Завершення міграції тарифів МТС на Vodafone (PrP + PoP) Впровадження RRM / RPD моделі згідно з регулюванням Впровадження online-тарифікації контрактних абонентів у роумінгу

Щодо «Київстар»	Щодо «Lifecell»
Бути вибором №1 для послуг передачі даних Фокус на високоприбуткову базу користувачів Інтернет Утримання лідерства на ринку за доходами і абонентам Утримання маржинальності 55% + Зацікавленість в скороченні ринку другої картки і в «консервації» Сноубол Політика регіональних тарифних пропозицій Розвиток на базі digital-платформи - Veon Велика сума накопичених коштів на рахунках. Запуск мережі LTE в 3 G за принципом «необхідна і достатня»	Пошук місця на ринку Регіональна стратегія щодо залучення абонентів в сегмент з низкою оплатою Прискорення MNP, як фактора атаки на ринку Спроби виходу на ринок конвергентних пропозицій (розглядається купівля бізнесу) Зниження CAPEX інвестицій Брак інвестиційних коштів Запуск мережі LTE локально (для виконання ліцензійних умов)



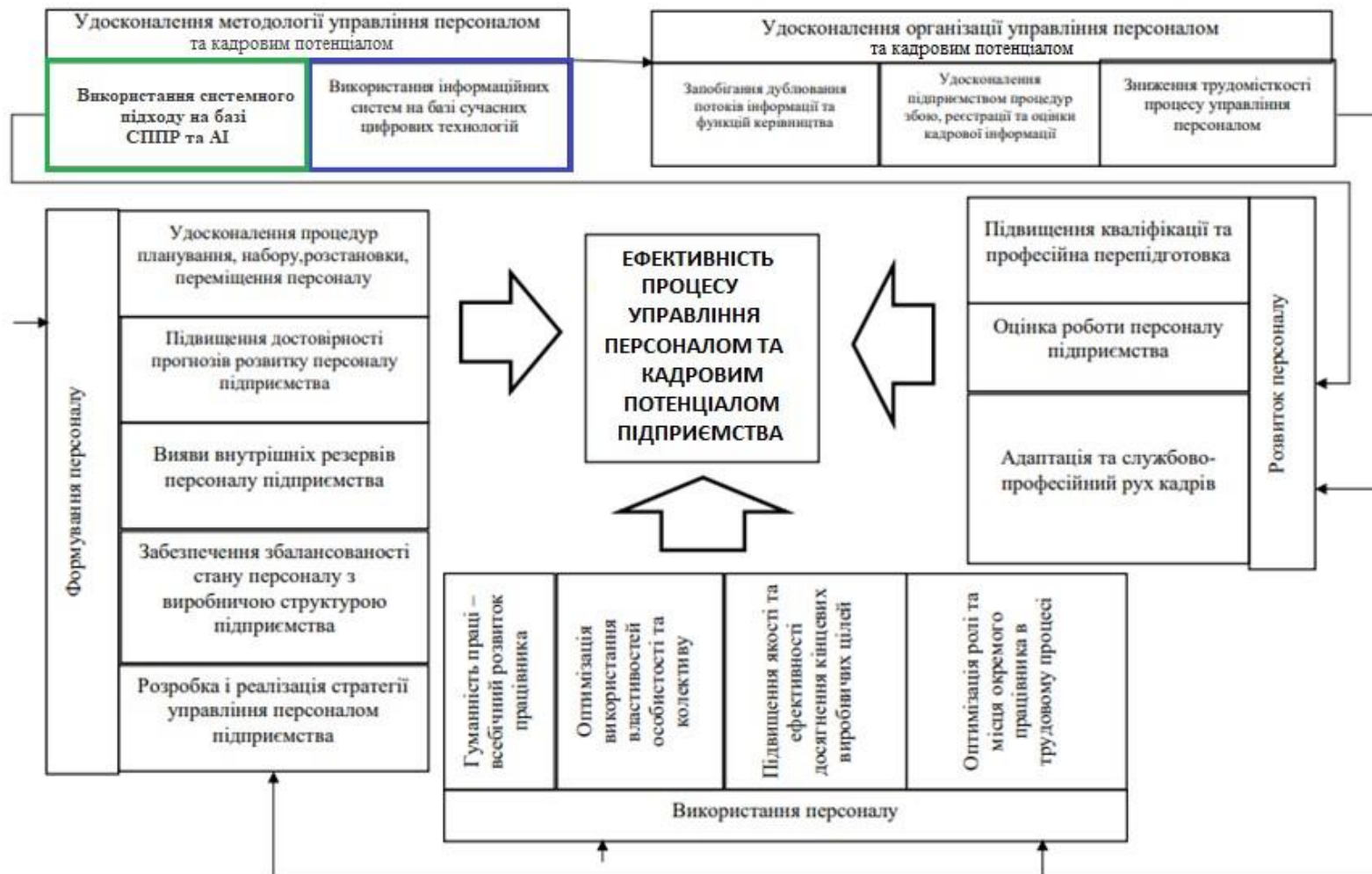


Рисунок 3.3 – Модель підвищення ефективності процесу управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства з урахуванням ІТ

Таблиця 3.4 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2026-2028 р.)

Суть пропонованої заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Прогнозований економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1 Впровадження загальної стратегії розвитку підприємства	2000	3 838 $247,0 \cdot 0,05\% \cdot 3 = 5757,37$	Підвищення ефективності управління, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства
2 Використання результатів SWOT-аналізу для підвищення ефективної діяльності підприємства	2500	3 838 $247,0 \cdot 0,04\% \cdot 3 = 4605,90$	Підвищення ефективності системи управління підприємством, збільшення доходу, позицій конкурентоспроможності підприємства
3 Реорганізація організаційної структури підприємства з виділенням HR-відділу	4500	3 838 $247,0 \cdot 0,2\% \cdot 3 = 23029,48$	Підвищення ефективності процесу управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства, збільшення доходу
4. Впровадження сучасних IT та HRM-систем в діяльність підприємства в розрізі управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства	2800	3 838 $247,0 \cdot 0,1\% \cdot 3 = 11514,74$	Підвищення ефективності процесу управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства, зменшення трудомісткості управлінських процесів
5. Використання запропонованої моделі підвищення ефективності процесу управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства з урахуванням IT	2300	3 838 $247,0 \cdot 0,03\% \cdot 3 = 3454,42$	Підвищення ефективності процесу управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства, підвищення загальної ефективності, пришвидшення цифровізації управлінських процесів
Підсумок	$B = 14100,00$	$ЕФ_{\text{заг}} = 48361,91$	

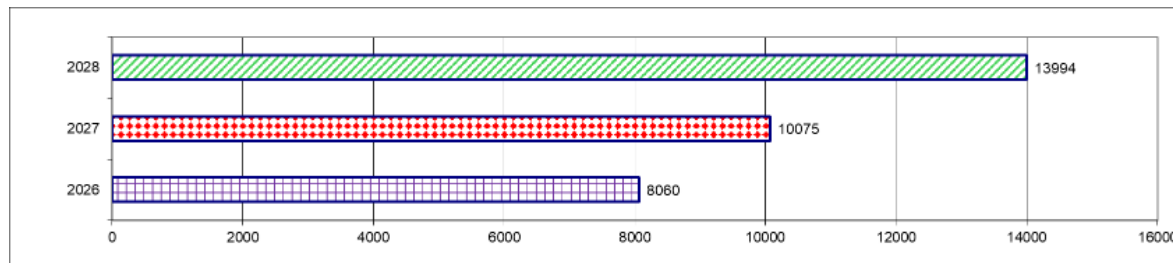


Рисунок 3.4 – Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2026-2028 р.р.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. У контексті глобальних економічних та технологічних трансформацій, ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Традиційні адміністративні підходи є недостатніми, що зумовлює необхідність застосування новітніх теоретичних концепцій для максимального розкриття інтелектуального та творчого капіталу організації, забезпечуючи її стратегічні переваги.

2. Інформаційні технології є невід'ємним елементом сучасних систем управління персоналом. Їхнє впровадження спрямоване на підвищення операційної ефективності шляхом оптимізації використання ресурсів та мобілізації невикористаних резервів, покращуючи якість управлінських рішень та діяльність HR-менеджерів. Таким чином, це є стратегічною інвестицією, що стимулює розвиток людського капіталу, покращує досвід співробітників та підвищує адаптивність підприємства до сучасних викликів.

3. Ефективне управління персоналом передбачає досягнення максимального результату з мінімальними витратами, оптимізуючи співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості та конкурентоздатності. Вибір методики оцінювання ефективності управління персоналом та кадровим потенціалом має ґрунтуватися на цілях підприємства, його цифровій зрілості, наявності HR-аналітики та характері трудової діяльності. Комбіноване застосування кількісних та якісних підходів забезпечує об'єктивну оцінку та результативність управлінських рішень.

4. ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone Україна) — провідна телекомунікаційна компанія, що надає послуги мобільного зв'язку, фіксованого інтернету та рішень на базі 3G/4G, IoT, Smart City, хмарних технологій та штучного інтелекту. З 2015 по II кв. 2024 року обсяг інвестицій у розвиток інфраструктури перевищив 44 млрд грн, що забезпечило технологічне лідерство.

5. Підприємство демонструє стійке зростання доходів, продуктивності праці та оновлення основних засобів за період 2022–2024 рр., але спостерігається погіршення фінансової стабільності: зменшення власного капіталу, ліквідності та фінансової незалежності при зростанні боргового навантаження. Хоча рівень фінансової стійкості 2022 року ще не відновлено, загальна динаміка є позитивною. У цілому, ПрАТ «ВФ Україна» зберігає лідерські позиції на ринку, але потребує посилення фінансової стабільності та оптимізації управління в умовах післякризового зростання.



ВИСНОВКИ

HR-політика компанії орієнтована на розвиток людського капіталу, що реалізується через корпоративні заходи, системи мотивації, навчання, бонуси й соціальні пільги. Серед ключових ініціатив – «Vodafone Career Way» (з 2016 р.) та нова програма «Vodafone Career Calling» (2024 р.), спрямовані на розвиток молодих талантів у технологічних напрямках.

6. Організаційна структура – лінійно-функціональна, ієрархічна, з поєднанням централізованого управління та делегування повноважень. Керівництво структурними змінами здійснюється Генеральним директором, що забезпечує гнучкість, підзвітність і прозорість процесів.

7. На основі проведеного SWOT-аналізу для ПрАТ «ВФ Україна» доцільно застосувати стратегію зростання, орієнтовану на використання сильних сторін компанії для реалізації нових можливостей.

8. Було розроблено удосконалену організаційну структуру підприємства ПрАТ «ВФ Україна». Запропонована організаційна реорганізація є структурною передумовою для впровадження комплексного управління кадровим потенціалом на основі цифрових технологій, відповідає міжнародним тенденціям HR-диджиталізації та посилює кадрову конкурентоспроможність ПрАТ «ВФ Україна» в довгостроковій перспективі.

Також, сучасні HRM-системи є незамінним інструментом для ефективного управління та розвитку талантів, що є ключовим для компаній, що працюють у високотехнологічних галузях. Вони автоматизують процеси рекрутингу, управління продуктивністю через встановлення цілей та відстеження прогресу, а також керують програмами навчання та розвитку персоналу. Це забезпечує залучення, утримання та постійний професійний ріст кваліфікованих кадрів, що критично важливо в умовах "військової агресії" та "зниження інвестиційної привабливості країни", а також для реалізації амбітних планів компанії щодо "побудови 4G і тестування 5G" та впровадження нових цифрових сервісів.

9. В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

