

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту і інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Освітній ступень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор

Лесько О.Й.

«16» 10 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА
Білоус Ксенії Анатоліївни

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом реалізації сучасних методів управління персоналом приватного акціонерного товариства «ВФ Україна».

керівник роботи: Буреннікова Наталя Вікторівна, д.е.н., проф. каф. ЕПВМ
затверджені наказом вищого навчального закладу від «18» вересня 2023 р.
№247.

2. Строк подання студентом роботи: до «01» грудня 2023 р.







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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: вступ, теоретичні аспекти управління персоналом підприємства та проаналізувати ключові засади управління персоналом, в основі яких покладено сучасні методи управління, такі як eNPS-аналізу та модель Дрекслера-Сібета, економічна ефективність діяльності підприємства, аналіз ефективності управління персоналом на підприємстві, рекомендації щодо удосконалення управління персоналом підприємства з використанням сучасних методів управління.

5. Перелік графічного матеріалу: Трактуння змісту «система управління персоналом». Основні функції управління персоналом. Основні елементи системи управління персоналом. Сучасна система управління персоналом. Порівняльний аналіз основних характеристик сучасних системи управління персоналом. України, США та Японії. Основні вимоги до процесу eNPS. Напрямки для формування питань eNPS-аналізу. Розгорнута модель оцінювання ефективності команди Дрекслера-Сібета. Оператори мобільного зв'язку в Україні та їх частки ринку. Оцінка рівня задоволеності споживачів послугами мобільних операторів Vodafone/МТС, Київстар, Lifecell. Структура корпоративного управління ПрАТ «ВФ Україна». Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності

ПрАТ. Основні показники балансу. Показники рентабельності. Коефіцієнт фінансової діяльності підприємства. Динаміка чисельності персоналу. Показники ефективності використання персоналу. Структура органів управління. Матриця SWOT-аналізу. План рекомендацій з підвищення ефективності управління підприємством. Концептуальна модель підвищення ефективності управління персоналом на основі eNPS-аналізу та моделі Дрекслера-Сібета. Напрямок підвищення ефективності управління персоналом. Удосконалена організаційна структура управління підприємством. Комерційний ефект. Моделювання чистого прибутку підприємства.

6. Консультації розділів роботи:

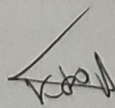
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Буреннікова Н.В., професор каф. ЕПВМ		
Розділ 2	Буреннікова Н.В., професор каф. ЕПВМ		
Розділ 3	Буреннікова Н.В., професор каф. ЕПВМ		

7. Дата видачі завдання 16.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

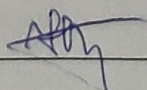
№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Розділ 1 Теоретико-методичні підходи до сучасних методів управління персоналом	вересень-жовтень	
2	Розділ 2 Аналіз фінансової діяльності та ефективності управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна»	жовтень	
3	Розділ 3 Рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна»»	листопад	
4	Здача оформленої роботи на кафедрі	листопад-грудень	

Студент



Білоус К.А.

Керівник роботи



Буреннікова Н.

АНОТАЦІЯ

УДК 331:005

Білоус К.А. «Підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом реалізації сучасних методів управління персоналом приватного акціонерного товариства «ВФ Україна».

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця: ВНТУ, 2023. 88 с.

На укр. мові. Бібліогр.:40 назв; рис.: 26; табл.: 22.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти управління персоналом підприємства та проаналізовано ключові засади управління персоналом в основі яких покладено сучасні методи управління, такі як eNPS-аналізу та модель Дрексlera-Сібета.

Досліджено економічну діяльність підприємства ПрАТ «ВФ Україна», розраховано економічну ефективність діяльності підприємства, проведено аналіз ефективності управління персоналом на підприємстві.

Розроблено рекомендації щодо удосконалення управління персоналом шляхом реалізації сучасних методів управління на ПрАТ ««ВФ Україна»».

Ключові слова: персонал, управління, підприємство, команда, аналіз, модель Дрексlera-Сібета, eNPS-аналіз, моделювання тощо.

A B S T R A C T

Bilous K.A. "Increasing the efficiency of the enterprise by implementing modern personnel management methods of the private joint-stock company "VF Ukraine".

Master's thesis on specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2023. 88p.

In Ukrainian speech Bibliography: 40 titles; Fig.: 26; tab.: 22.

The master's thesis examines the theoretical aspects of enterprise personnel management and analyzes the key principles of personnel management based on modern management methods, such as eNPS analysis and the Drexler-Siebet model.

The economic activity of the PJSC "VF Ukraine" enterprise was studied, the economic efficiency of the enterprise was calculated, and an analysis of the efficiency of personnel management at the enterprise was carried out.

Recommendations for improving personnel management through the implementation of modern management methods at PJSC "VF Ukraine" have been developed.

Keywords: personnel, management, enterprise, team, analysis, Drexler-Siebet model, eNPS analysis, modeling, etc.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
1.1 Методичні підходи до управління персоналом підприємства.....	7
1.2 Теоретичні та методичні підходи до ефективного командування.....	15
1.3 Обґрунтування основних методичних підходів до оцінювання ефективності управління персоналом.....	21
1.3.1 Оцінювання ефективності управління персоналом на основі eNPS-аналізу	21
1.3.2 Оцінювання ефективності управління персоналом на основі моделі Drexler-Sibbet.....	29
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»	
2.1 Аналіз фінансової діяльності ПрАТ «ВФ Україна».....	33
2.2 Аналіз системи управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна».....	48
2.3 Аналіз системи менеджменту ПрАТ «ВФ Україна».....	56
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»	
3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку ПрАТ «ВФ Україна».....	62
3.2 Рекомендації з підвищення ефективності управління підприємства та макетування нової оргструктури.....	68
3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства.....	76
Висновки до розділу 3.....	80

Висновки.....	82
Список використаних джерел	85
Додаток А. Перевірка на антиплагіат.....	89
Додаток Б. Технічне завдання	90
Додаток В. Фінансова звітність підприємства. Баланс.....	91
Додаток Г. Фінансова звітність підприємства. Звіт про фінансовий результат.....	95
<u>Додаток Д. Ілюстративний матеріал</u>	

ВСТУП

Актуальність та необхідність дослідження сучасних підходів до управління персоналом підприємства визначаються змінами в сучасному бізнес-середовищі. Ринкова конкуренція, стрімкі технологічні зміни та еволюція робочого оточення вимагають від підприємств ефективних стратегій управління людським капіталом. Розвиток інновацій, гнучкі форми організації праці, а також зростання уваги до якості життя працівників створюють потребу у вивченні та впровадженні передових методик управлінської практики. Таке дослідження сприятиме оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності використання трудового потенціалу та забезпечить підприємство конкурентними перевагами на ринку праці.

Серед наукових праць, у яких досліджена дана тема, треба відмітити внесок таких зарубіжних та вітчизняних класиків, як Джейкобс Ч., Дрекслер А., Паркінсон, Д., Сібет Д., Балабанова Л.В., Бондаренко С.М., Буреннікова Н.В., Гурченков О.П., Донець Л., Крушеницька О.В, Наумік К.Г., Нетепчук В.В., Осовська Г.В., Сардак О.В., Пономаренко В. С., Ушкальова В.В, Шемаєва Л.Г. та багато інших.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом реалізації сучасних методів управління персоналом.

В рамках поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні аспекти управління персоналом підприємства та проаналізувати ключові засади управління персоналом, в основі яких покладено сучасні методи управління, такі як eNPS-аналізу та модель Дрекслера-Сібета.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «ВФ Україна» з метою визначення його фінансового стану.
3. Здійснити аналіз системи управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна».

4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління персоналом шляхом реалізації сучасних методів управління.

5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.

6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

Об'єктом дослідження є напрями та шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом реалізації сучасних методів управління персоналом.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо удосконалення управління персоналом підприємства шляхом реалізації сучасних методів управління.

Новизна проведених нами досліджень полягає в тому, що було розроблено концептуальну модель підвищення ефективності управління персоналом, яка на відміну від існуючих, враховує основні елементів сучасних методів управління персоналом на основі eNPS-аналізу та моделі Дреклера-Сібета.

Методи дослідження. В роботі використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків дослідження – табличний та графічний методи; для визначення показників стану та ефективності економічної діяльності на підприємстві – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного аналізу, методи зіставлення та інші.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники, Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України та інших міністерств і відомств, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, виступи науковців на конференціях, бухгалтерська та фінансова звітність ПрАТ «ВФ Україна», інформаційні ресурси Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення даного дослідження можуть стати теоретичним підґрунтям і практичними рекомендаціями щодо підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом реалізації сучасних методів управління персоналом приватного акціонерного товариства «ВФ Україна».

Самостійність виконання роботи. Робота виконана автором самостійно під керівництвом наукового консультанта, якого призначила кафедра ЕПВМ, і є завершеною працею. Теоретична частина роботи зроблена з використанням наукових праць інших дослідників та матеріалів Інтернет. Практична частина роботи зроблена на матеріалах досліджуваного підприємства.

Апробація результатів. За результатами виконаної кваліфікаційної роботи підготовлені тези на міжнародну конференцію [1].

Пояснювальна записка магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 40 джерел та 5 додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 88-ми сторінках (основний – на 84 сторінках), в 22 таблицях та на 26 рисунках. Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок Вінницького національного технічного університету ВНТУ [2] та кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту ЕПВМ [3].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Методичні підходи до управління персоналом підприємства

Рівень конкурентоспроможності будь-якої організації в умовах ринкових відносин залежить насамперед від рівня професійної кваліфікації її персоналу. Впровадження досягнень науково-технічного прогресу та загострення ринкової конкуренції між організаціями значно прискорили процес старіння професійних знань, умінь і навичок, тим самим знизивши конкурентоспроможність персоналу, а відтак і конкурентоспроможність підприємств на виробничому ринку. Це зумовлює необхідність цілеспрямованого професійного управління персоналом підприємства.

У сучасних умовах триває розвиток і оновлення концепцій управління персоналом, постійно вдосконалюються системи, методи та засоби управління персоналом. Співробітники з їх особистісно-професійними характеристиками перетворюються з об'єктів управління в об'єкти дослідження, з метою розробки та застосування таких технологій, які дозволяють створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та їх максимальної реалізації. Відповідайте їхнім очікуванням і потребам.

З огляду на це, необхідно посилити використання сучасних кадрових технологій, які відповідають умовам корпоративного середовища для вирішення проблем поточної трудової діяльності персоналу та сприяють підвищенню ефективності управління персоналом [4].

На даний момент існує багато способів трактування змісту поняття «система управління персоналом», які можна узагальнити в таблиці 1.1 [4-12].

Отже, управління персоналом - це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію невикористаних професійних і духовних можливостей для вирішення поставлених завдань. На основі принципу

розподілу праці виникла ієрархічна система підпорядкування. Тому одна людина може виступати як лідером, так і послідовником.

Таблиця 1.1 – Трактування змісту «система управління персоналом»

Автор	Визначення
Осовська Г.В., Крушеницька О.В. [7]	Система управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [4]	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи
Гурченков О.П. [5]	Система управління персоналом – це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм.
Донець Л. [6]	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу
Погорелова Т.О. [8]	Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети
Позднякова Л.О. [10]	Система управління персоналом припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, виробітку, ухвалення і реалізації управлінських рішень
Нікіфоренко В.Г. [15]	Система управління персоналом – сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників із метою максимального використання їх трудового потенціалу
Криворучко О. М.[8]	Система управління персоналом – сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом.
Стеценко Н.А. [9]	Система управління персоналом – це комплекс механізмів, соціальних технологій, процесів, відносин, який спрямований на вирішення поставлених проблем у трудовій діяльності, побудований із урахуванням об'єктивних і суб'єктивних факторів, які визначають ефективність управління персоналом

Узагальнюючи наведені визначення терміну «система управління персоналом», можна сказати, що деякі автори розуміють під ним упорядковану сукуп-

ність взаємопов'язаних елементів [7], комплекс цілей, завдань і основних напрямів діяльності, напр. А також різні види, методи та відповідні механізми управління [4-5], підприємство як цілісна підсистема управління, що має мету, зміст і певні механізми [5]. Управління персоналом – це сукупність актуальних і узгоджених методів і засобів управління персоналом [8, 10], підсистема, що відповідає за формування цілей, функцій та організаційної структури управління персоналом [9, 10], набір методів, процедур і планів, що впливають на працівників організації [15], набір взаємопов'язаних елементів для реалізації функцій управління персоналом [6, 8, 9].

Управління персоналом включає в себе ряд важливих функцій, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів в організації. Основні функції управління персоналом представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1 – Основні функції управління персоналом

Якщо описувати функції управління персоналом більш детально, то вони включають:

1. Планування кадрів:

Прогнозування потреб у персоналі на основі стратегічних та операційних цілей організації.

Розроблення планів залучення, розвитку та утримання кваліфікованих працівників.

2. Здійснення управлінського впливу:

Організація процесу мотивації та стимулювання працівників.

Забезпечення ефективних систем винагород та визнання.

3. Рекрутинг та відбір:

Залучення та відбір кандидатів, які відповідають вимогам вакансій.

Проведення співбесід та асесментів для визначення кандидатської придатності.

4. Розвиток персоналу:

Організація навчальних та розвивальних програм для працівників.

5. Сприяння саморозвитку та професійному зростанню персоналу.

Оцінка та управління відносинами:

Проведення оцінки працівників та визначення їхнього внеску в досягнення цілей.

Вирішення конфліктів та підтримка здорового організаційного клімату.

6. Адміністрування персоналу:

Ведення документації щодо управління працівниками.

Забезпечення виконання нормативів та політик організації.

7. Стратегічне управління:

Розроблення стратегій управління персоналом відповідно до стратегії організації.

Адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ці функції взаємодіють для забезпечення ефективного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації.

Основними елементами системи управління персоналом є підсистеми (табл. 1.1 та рис. 1.2), які конкретизують основні напрями, принципи та методи функціонування системи управління персоналом.



Рис. 1.2 – Основні елементи системи управління персоналом

Відобразимо в табл. 1.2 систему управління персоналом, розроблена вітчизняними провідними науковцями під впливом впровадження передових зарубіжних технологій управління персоналом і в поєднанні з кристалізацією власного досвіду, яка наразі містить декілька підсистем.

Таблиця 1.2 – Сучасна система управління персоналом

Вид підсистеми	Зміст підсистеми
Аналіз та планування персоналу	До цієї підсистеми належать розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами
Підбір та наймання персоналу	Проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей
Оцінювання персоналу	Персональна оцінка – рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів
Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом
Атестація і ротація кадрів	Проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи

Продовження таблиці 1.2

Управління оплатою праці	Формування форм і систем оплати праці, вивчення напрямів матеріального стимулювання персоналу
Мотивація персоналу	Розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу
Облік співробітників підприємства	Облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство
Організація трудових відносин на підприємстві	Оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини
Створення умов праці	Створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики, кадрова безпека
Соціальний розвиток та соціальне партнерство	Організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування
Кадрова безпека	Процес запобігання впливів на економічну безпеку підприємства за допомогою ліквідації чи зниження ризиків і різноманітних загроз, що пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Кадрова безпека є комбінацією складових, пов'язаних між собою складними зв'язками
Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	Вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом

Проведення порівняльного аналізу основних характеристик сучасних систем управління персоналом в Україні, США та Японії має велике практичне значення для кращого розуміння ефективних стратегій та методів управління людськими ресурсами в різних культурних та економічних контекстах.

Обґрунтовуючи необхідність такого аналізу, можна врахувати наступні аспекти:

1. Культурні відмінності:

Україна: Врахування національних традицій, менталітету та правових особливостей.

США: Акцент на індивідуалізм, конкурентоспроможність та розгалуженість правових норм.

Японія: Важливість колективізму, консенсусу та традиційного підходу до взаємин у команді.

2. Економічні умови:

Україна: Стабільність економіки, рівень зайнятості, підприємництво.

США: Ринкова економіка, акцент на інновації, гнучкість на ринку праці.

Японія: Зосередженість на якості продукції, керівництво "знизу вгору", стабільність ринку праці.

3. Підходи до управління персоналом:

Україна: Перехід від традиційних до сучасних методів, врахування гнучкості та індивідуальних потреб працівників.

США: Зосередженість на талантах, стимулювання конкуренції, підтримка розвитку професійних навичок.

Японія: Вага на навчанні та розвитку працівників, система "довгострокового працевлаштування".

4. Технологічні інновації:

Україна: Впровадження сучасних ІТ-рішень у кадровому управлінні.

США: Використання передових технологій у роботі з персоналом, аналітика даних.

Японія: Висока автоматизація, застосування технологій Штучного Інтелекту.

Порівняльний аналіз дозволить виділити найефективніші практики управління персоналом та врахувати їх при розробці та впровадженні стратегій національного підприємства в контексті глобального ринку.

На основі наукових досліджень було проведено порівняльний аналіз характеристик японської та американської систем управління персоналом і, враховуючи менталітет працівників, було обрано характеристики, які найбільше підходять для української системи.

Результати відображені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз основних характеристик сучасних системи управління персоналом України, США та Японії

Критерій	Японія	США	Україна
Лозунг підприємств	«Робити все краще, більше і швидше для процвітання свого підприємства – значить, робити життя кращим для самого себе»	«Ми хочемо думати про себе як про переможців»	Максимізація прибутку – наше основне завдання
Стимулювання праці	Економічне. Психологічне	Об'єктом стимулювання є рівень кваліфікації	Економічне. Соціальне
Напрями управління	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини	Орієнтація на окрему особу, увага до людини як до виконавця	Орієнтація на окрему особу
Стратегія розвитку	Приділяється більше уваги своєму довгостроковому розвитку	Приділяється увага середньостроковому та короткостроковому розвитку	Орієнтація на короткостроковий розвиток
Професійна мобільність кадрів	Вважається досить негативним явищем	Вважається позитивним явищем і має високу тенденцію	Досить нормальне ставлення
Ротація посадових функцій	Всі найняті працівники набувають досвіду різних робіт	Майже відсутня ротація	Відсутня
Оплата праці	Залежно від стажу роботи, від життєвих піків, від результатів праці	Оплата праці за індивідуальними досягненнями	Оплата праці за особистими досягненнями
Ставлення до праці	Не існує нічого більш важливого, ніж робота	Увага приділяється особистому розвитку	Увага приділяється особистості
Ставлення до людини	Ставлення до людини як до центру діяльності	Людина як засіб досягнення мети	Людина – робоча сила
Відносини підлеглими	Особисті, неформальні	Формальні	Дуже розвинута субординація
Процес підвищення кваліфікації	Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами	За спеціальними програмами

Аналізуючи вищенаведену інформацію, вітчизняна модель управління персоналом має бути в цілому схожою на американську. Але щоб бути менш жорсткими, для українців варто додати японські ознаки, тобто гуманну турботу про співробітників, яка буде додатковим мотиваційним фактором, крім матеріального заохочення та просування по службі. Для українських співробітників також важливі стосунки залученості: якщо людина в організації зацікавлена в різних видах діяльності всередині організації, то вона отримає від цього задоволення і працюватиме відданіше, краще, якісніше та ефективніше. Крім того, на думку

авторів, просування працівників по службі та винагорода за роботу повинні змінюватися залежно від стажу роботи. Необхідно оцінювати працівників як формально (фізично), так і неформально (можливо, вербально) [13].

Отже, у процесі формування або вдосконалення системи управління персоналом вітчизняним підприємствам слід звертати увагу на цінний досвід зарубіжних країн у цьому відношенні. Серед більш відомих методів конфігурації корпоративної системи управління персоналом можна назвати американську та японську моделі, обидві з яких мають свої переваги та недоліки. Вважаємо, що вітчизняні підприємства не повинні копіювати ці системи, а повинні створювати власні національні плани, виходячи з економічних умов країни, тенденцій і перспектив розвитку, відділів, форм власності та цілей розвитку.

1.2 Теоретичні та методичні підходи до ефективного командування

Ефективність багатьох сучасних моделей як бізнесу так і інших корпоративних неприбуткових структур напряду залежать від діяльності команди як єдиного цілого. Саме тому різного роду методи та підходи до командування надзвичайно широко починають використовуватись як один із прийомів ефективного менеджменту. [1].

Звертаючись до різних авторів відносно змісту який вкладається в поняття “команда”, можна зустріти наступні визначення:

- команда - група людей, яких об'єднує направленість на виконання поставлених завдань та спільна мета діяльності (Доценко Н.В., Чумаченко І.В., Сабдош Л.Ю.) [1]
- Карамушка, Клокар та Філь вказують на виникнення неформальних відносин в команді, які дуже часто стають важливіші за формальні та є важливим

елементом для успішного її функціонування та результативності спільної роботи[2]

- Автори Шульженко та Помаз доповнили цю концепцію визначенням наявності лідерства, таким чином ці автори визначили команду як групу людей з чітким лідером, діяльність яких спрямована на якісний кінцевий результат, і з високим рівнем взаємної взаємодії. розуміння між членами команди, високий ентузіазм. [3]

- Друкер, Ньюман і Кунц, автори «Загальної теорії менеджменту», розширили концепцію та розуміння команд як єдиних організмів, заявивши, що в команди входять учасники з різними необхідними якостями та виконавчими функціями. Саме поєднання цих характеристик створює ефективні робочі процеси та 7 взаємодію між членами команди

- Автор Адізес І. ділиться ідеями про взаємодоповнюваність між членами команди. Водночас він описує феномен командного лідерства, успішна реалізація якого потребує групи людей, які мислять і діють по-різному, і які лише у спільній взаємодії можуть сформувати ефективні механізми взаємодоповнених, зважених і багатогранних рішень. діяльність, спрямована на результат. Звідси автор зазначає: Особливість кожної людини визначає певний стиль управління та певну реакцію на ті чи інші виникаючі завдання та завдання. Адізес виділяє 4 основні (провідні) ролі: Виробник результатів; Виконавчий; Підприємець; Інтегратор. Кожна людина володіє певною часткою всіх чотирьох стилів управління (за класифікацією Адіза). Однак поведінка деяких людей є видатною та рішучою, а поведінка деяких людей слабка. І найкраща стратегія для оптимальної роботи команди та лідерства команди – це залучення менеджерів усіх стилів, чия синергія створює оптимальну продуктивну діяльність. [4]

Можна зробити висновок, що залежно від того, як фактично сформовані команди, більшість із зазначених визначень описуватимуть певний аспект їхньої діяльності та починатимуться з різних ситуацій, у яких потрібно формувати команди. Суть командоутворення полягає в створенні передумов для формування

командного духу, розширення можливостей формального та неформального обміну думками, а також ефективної спільної діяльності та спільної відповідальності за результат.

Будь-який процес формування команди передбачає певні важливі етапи формування групи людей в активну команду. Основні компоненти командоутворення можна розділити на наступні частини:

- Окреслити цілі, яких необхідно досягти, коли команда фактично сформована;
- Визначення моделей лідерства та функціональної команди;
- Створити матрицю компетенцій і вибрати членів команди на основі цих компетенцій;
- Розвивайте навички спілкування та формування команди тощо для членів команди.

Формуючий процес побудови взаємодії в команді спрямований на формування підрозділу, розподіл відповідальності за спільний результат і формування структури функцій і ролей для кожного члена команди. [6] Зокрема, одним із перших і найважливіших кроків у процесі формування команди є визначення функцій, необхідних для формування проекту чи організації та розподіл відповідних ролей між членами команди. Такі рішення приймаються шляхом встановлення матриці можливостей, необхідних для виконання завдань, поставлених перед командою, з урахуванням усіх вимог до відповідних ресурсів, необхідних для успішної реалізації можливостей.

Відтепер кандидати в члени команди відбираються на основі визначених компетенцій та на основі загальних принципів формування – цілеспрямованості діяльності групи, згуртованості та спільної відповідальності за діяльність. Для подальшої апробації можуть використовуватися різні методики визначення професійних якостей співробітників і на основі спеціалізованих тестів сформуванню психологічну карту трудової сумісності нових членів колективу.

Крім того, в процесі роботи важливо налагоджувати комунікацію та ефективну співпрацю між членами команди та ефективно вирішувати виникаючі конфлікти. Важливим елементом у процесі створення ефективної командної структури також є регулярна оцінка продуктивності та оптимізація за результатами діяльності, під час якої команда сама може визначити шляхи та напрямки вдосконалення та вдосконалення.

У сучасних підходах все, що стосується управління людським капіталом, особливо в демократичних країнах, має розглядатися через управління вартістю, формування корпоративної культури та увагу до особистого іміджу менеджерів та іміджу компанії. Компанія в цілому, оскільки ступінь взаємодії всередині компанії та із зовнішнім світом безпосередньо впливає на показники ефективності.

Звичайно, процес формування команди не можна розглядати у відриві від його ініціаторів та стейкхолдерів – менеджерів та лідерів формування кластерів у компанії. Тому, якщо розглядати лідера як професійного менеджера, то однією з його найважливіших завдань і найсильніших сторін може бути вміння формувати команду та успішно керувати. Всезнаючий, практичний підхід — це не шлях для лідера чи менеджера, їх мета — використовувати підхід найвищої якості для вирішення завдань і розкрити потенціал усієї команди для досягнення стійких результатів. Ось чому, щоб мати найкращу можливу взаємодію зі своїми командами для досягнення результатів, менеджерам необхідно впровадити 10 ціннісних підходів до корпоративної культури своєї компанії. У свою чергу, ефективне формування команди допоможе лідерам працювати з професійними членами команди, щоб усунути їхні слабкі сторони, зрозуміти їхню мотивацію та максимально успішно керувати результатами та продуктивністю членів команди. [7]

Шаблон командної роботи та виконання завдань відрізняється від ієрархічної структури, де лідер призначає завдання членам команди для досягнення кінцевої мети. У такій структурі підлеглі не можуть спілкуватися один з одним і повинні лише виконувати вказівки керівника. [8] Навпаки, принцип командоутворення полягає у встановленні довіри між членами команди, формуванні горизонтальних зв'язків і створенні передумов для підвищення ефективності роботи.

Крім якісних параметрів, існують також ефективні кількісні питання, які слід враховувати при формуванні команди. Звичайно, все залежить від процесу або проекту, над яким працює команда, але найкращі та найкращі кількісні показники для членів команди отримують завдяки дослідженням.

Тому за допомогою математичного рівняння визначаємо кількість зв'язків між членами групи:

$$N(N - 1) / 2, \text{ де } N = \text{кількість людей в команді} \quad (1.1)$$

У команді з п'яти осіб кількість з'єднань буде кратно 10. При $N=7$ існує 21 зв'язок відповідно, тоді як при $N=9$ вже існує 36 зв'язків. Подібні розрахунки показують, що зі збільшенням кількості членів команди, з одного боку показник підвищує загальну ефективність, з іншого боку збільшується навантаження на комунікаційні канали, а отже, час виконання поставлених завдань скорочується. Досліджуючи причини погіршення продуктивності праці у великих командах, професор менеджменту Дж. Мюллер зазначив: «Загальне емпіричне правило таке: люди продуктивно працюють по 3-5 годин на день. Отже, коли команда росте, ми або програємо. продуктивності або, частіше за все, ми починаємо соціально дистанціюватися один від одного. Щоб команди були ефективними, нам потрібні міцні відносини, але в міру того, як команди ростуть, залишається все менше і менше часу для їх побудови». [9]

Це, у свою чергу, було підтверджено іншим дослідженням кореляції між обсягом завдань і ефективністю групової роботи, проведеним професорами менеджменту Річардом Хекманом і Нілом Відмаром. Завдання для учасників дослідницького експерименту включали декілька завдань: процес розробки, обговорення та вирішення проблеми. Учасники дослідження були розділені на групи від 2 до 7 осіб. За результатами виконання кожного завдання досліджувався оптимальний склад групи — маленька, чи достатньо велика, чи достатньо велика для вирішення завдання. За статистикою, найкращі відгуки отримують групи з 4-5 осіб.

На підтримку цього дослідження ми можемо процитувати дослідження, проведене авторами Лоуренсом Патнемом і Вером Майерсом, які вивчали впровадження корпоративної статистики для 491 проекту. Під час експерименту групи були поділені за кількістю осіб, а саме: 1-3 учасники, 138 реалізованих проектів, 3-5 учасників, 162 проекти, одна група складалася з 5-7 учасників і 120 проектів, одна група складалася з Група складається з 9-11 учасників і 167 предметів, а група складається з 15-20 учасників і 25 предметів.

Усі дані аналізуються за наступними параметрами: розмір проекту, продуктивність процесу, сили та час, витрачені на реалізацію. У середньому можна помітити, що невеликі групи займають у 12 разів менше часу для реалізації такої ж кількості проектів, заощаджуючи часові ресурси та підвищуючи продуктивність.

Крім того, невеликі групи використовують менше людино-місяців, що свідчить про зусилля, витрачені на розробку та впровадження рішень. Коли розмір команди перевищує вісім осіб, існує помітна різниця в людино-місяцях, необхідних для виконання значного обсягу роботи.

На основі перших двох показників, які безпосередньо впливають на результати процесу, дослідники розрахували індекс продуктивності, який показав, що показники трьох груп були приблизно на три пункти вище, ніж у двох великих групах. Показники успішності в малих групах в середньому становлять 16,28, у великих – 13,38. Це збільшення приблизно на три пункти індексу, що відображає підвищення продуктивності процесу. Таким чином, можна припустити, що коли графік і навантаження значно покращуються, продуктивність процесу також значно покращується. [10]

Таким чином, на основі цього дослідження ми можемо визначити, що оптимальну командну одиницю кластера можна визначити як кількість людей, які постійно взаємодіють, тобто від трьох до семи осіб. У разі великих проектів із залученням великої кількості людей автори рекомендують розподіляти завдання меншим групам, що покаже більшу ефективність порівняно з більшими команд-

ними організаціями. Під час виконання командою проекту науковці виділили кілька етапів формування. Тому дослідники С. Моріс, Г. Вілкокс, Е. Нейзел відзначали зокрема такі етапи: дитинство – юність – зрілість – згасання - смерть. Вчені Дж. В. Ньюстром, К. Девіс виділили наступні етапи розвитку: становлення - хаос - нормалізація - виконання роботи - припинення. Брюс Такман розрізняє п'ять стадій розвитку: формування - фаза конфлікту - нормалізація - виконання - припинення. [11] На основі завдань, вибраних для групи, і розуміння загальної динаміки та фаз можна цілеспрямовано планувати діяльність команди та використовувати різні комунікаційні техніки під час переходу між кожною фазою, що допоможе зміцнити команду та покращити загальну продуктивність.

1.3 Обґрунтування основних методичних підходів до оцінювання ефективності управління персоналом

1.3.1 Оцінювання ефективності управління персоналом на основі eNPS-аналізу

Одним із аспектів оцінки діяльності колективу є економічна вигода, яка оцінюється як «ступінь економічної ефективності та рівень економічного прогресу підприємства» [12], тобто можна сказати, що при такій оцінці метод має значний вплив на вартість отримання результативності ресурсів для порівняння. Як один з найважливіших показників оцінки продуктивності діяльності колективу, цей показник зрозумілий для комерційних підприємств, основною метою яких є отримання прибутку.

Отже, чим вищий показник ефективності, тим менші витрати різних ресурсів для досягнення поставлених цілей і тим більший ефект буде досягнутий. Однак цей підхід не завжди працює для всіх типів бізнес-команд, оскільки не всі команди беруть участь у процесах, які безпосередньо генерують прибуток. На-

приклад, процес розрахунку частки внеску відділу управління персоналом у загальний дохід компанії не є реалістичною метою, оскільки такий розрахунок не може базуватися на розумних показниках для визначення частки окремих відділів, що не узгоджується з фактичним мета. сам по собі створює прибуток компанії, хоча є важливою частиною компонентів компанії. Цей підхід придатний для застосування до структур, діяльність яких безпосередньо залежить від номінальних змін рівнів прибутку, наприклад до відділів продажів.

Крім того, цей вид оцінки ефективності часто залучає всіх членів компанії до розуміння загальних економічних показників діяльності шляхом встановлення групових бонусів, які визначаються загальними економічними показниками компанії. Це є непрямим стимулом для співробітників усіх рівнів і команд максимізувати ефективність кожної людини на своїх посадах і завданнях, що посилисть позитивний вплив команди. [13]

Для оцінки окремих команд та їх учасників були застосовані інші методи дослідження продуктивності. Тому особливо необхідно оцінювати ті стандарти, які не мають матеріального вираження, але існують на міжособистісному рівні. Це, зокрема: компетенції членів команди, ефективність лідерства, орієнтація на результат та показники власної ефективності.

Серед подібних методів оцінки можна виділити наступні:

- Key Performance Indicators (KPI);
- Return of Investment (ROI);
- Objective Key Results (OKR);
- Метод 360°;
- різного роду опитування та анкетування (eNPS).

У методі оцінки KPI закладена система вимірних показників для окремої посади чи команди, на які вони безпосередньо впливають, з мінімальними зовнішніми факторами та прив'язані до часу. Найчастіше цей спосіб оцінки обирається при формуванні преміального фонду, тому на основі ключових показників

і відсотка їх виконання вирішується доля участі членів команди в загальних результатах.

З метою включення в оцінку широкого спектру показників та врахування економічної вигоди від діяльності компанії прийнято методіку визначення показника рентабельності інвестицій (ROI), яка відображає рівень прибутків і збитків компанії, приймаючи з урахуванням вкладених ресурсів. Цей метод ідеально підходить для оцінки ефективності проекту та співробітників у довгостроковій перспективі, щоб порівняти показники прогресу чи регресу з часом.

Метод об'єктивних ключових результатів є дуже успішним способом оцінки діяльності компанії або команди в цілому, а також ефективності окремих співробітників компанії. Цей метод дозволяє встановити форму цільових розгалужень від загального до індивідуального. При такому підході дуже чітко простежується взаємозв'язок між цілями та очікуваними результатами компанії, команди та її учасників.

Наступний метод, який допомагає оцінити кожного співробітника компанії окремо, але з урахуванням попередніх методів оцінки, це метод 360°. Перевага цього методу полягає в тому, що оцінюваний сам проводить анкету щодо своєї діяльності, виходячи з корпоративної культури та цінностей компанії, власної ефективності та рівня компетенції, досягнення ключових показників (KPI, OKR), своїх чи її власне бачення. у розвитку компанії.

На підставі тих же балів оцінки компанія проводить опитування за особистими показниками серед колег і керівництва, щоб зрозуміти ефективність особистих показників і відповідність компетенції. Отже, коли компанія отримує відгук від працівника та те, як він або вона бачить свій внесок у команду та свою власну ефективність, компанія порівнює це з тим, що люди, які мають прямі робочі зв'язки з цією особою, говорять про цього працівника чи працівників. [15] Такий підхід можна використовувати для багатовекторного розвитку співробітників - починаючи з розвитку здібностей і знань, продовжуючи вирішенням мотиваційних питань, постановкою особистих цілей розвитку і різними видами бонусів.

eNPS (Employee Net Promoter Score) є прикладом опитування, яке автор найчастіше використовує у своїй професійній діяльності.

eNPS — це аббревіатура цього показника (походить від англійського Employee Net Promotionr Score), що перекладається як «індекс задоволеності співробітників». Основна мета використання — допомогти вивчити залученість і лояльність співробітників.

Він був розроблений у 1990-х роках, щоб відповісти на важливе питання: «Чи порекомендуєте ви нашу компанію своїм друзям і родичам?» Але наступне питання – ставлення замовника до організації. Трохи змінивши методологію, цей показник почали використовувати для розрахунку лояльності співробітників спочатку в Apple, а тепер і в усьому світі.

Коли ви намагаєтеся вирішити, як часто вимірювати лояльність співробітників, ви повинні враховувати, що чим довше опитування, тим точнішими будуть результати. Але оскільки в eNPS так мало питань, підприємства мають можливість проводити оцінювання частіше.

Деякі компанії роблять це раз на місяць, деякі кожні три місяці, а деякі лише двічі на рік. Рішення повністю залежить від вас, але вважайте, що ви повинні мати достатньо часу, щоб проаналізувати результати, застосувати методи, спрямовані на підвищення лояльності, і оцінити ефективність цих методів.

Як розрахувати оцінку eNPS?

Підрахунок балів досить простий, ось що вам потрібно зробити (ф. 1.1):

1. Підрахуйте кількість респондентів.
2. Підрахуйте кількість людей, які поставили 9 чи 10.
3. Підрахуйте кількість людей, які оцінили від 0 до 6.
4. Потім відніміть відсоток критиків із відсотка прихильників.

$$eNPS = \% \text{ прихильників} - \% \text{ критиків} \quad (1.2)$$

Наприклад, якщо у вас 100 співробітників, а результати опитування eNPS:

- 40 критиків

- 30 нейтральних
- 30 прихильників

$$30\% (\text{прихильники}) - 40\% (\text{критики}) = -10\%$$

Люди, які набрали 7 або 8 балів, не враховуються, оскільки вони нейтральні. Зверніть увагу: працівники, які пропустять опитування eNPS, вважатимуться нейтральними. Включення відсутніх відповідей в аналіз результатів дає найкраще розуміння рівня лояльності співробітників.

- Якщо індекс eNPS вашої компанії негативний, це означає, що критиків більше, ніж прихильників. Тому у компанії можуть виникнути проблеми із залученням працівників.

- Якщо eNPS є позитивним, це означає, що у вас більше прихильників, ніж противників, і це добре. Варто знати, що подобається вашим співробітникам, щоб використовувати це для залучення й утримання талантів.

Який рівень eNPS можна вважати достатнім?

Бали можуть змінюватись від -100 до +100, але майте на увазі, що вам не слід особливо фокусуватися на цифрах. Важливо приділяти набагато більше уваги відповідям, де співробітники напишуть про те, що слід змінити чи покращити. Ось де справжня цінність цього опитування.

Нормальним вважається будь-який позитивний результат. Занепокоєння варто починати, якщо індекс менше, ніж -10.

Отже, настав час розібратися з тим, як покращити лояльність співробітників. Загалом можна описати це однією фразою — витратити достатньо часу та ресурсів на ретельний аналіз відгуків співробітників, щоб з'ясувати, які проблеми потрібно вирішувати та як швидко. Докладніше обговоримо, як це працює і які кроки ви можете зробити.

1. Своєчасність опитування.

Частота проведення опитувань eNPS має вирішальне значення. Якщо проводити їх занадто часто, вони втрачають свою ефективність, але оцінка eNPS щорічно теж дає побачити реальну картину. Тому що в будь-яких організаціях є

плинність кадрів, а це означає, що співробітники, які могли б дати вам цінний зворотний зв'язок, мабуть, уже покинули компанію.

Однією з переваг опитування eNPS є швидке та просте адміністрування. Тому кількість щорічних оглядів має бути максимально оптимізована. Подумайте про eNPS як про систему раннього попередження про критичні проблеми: чим раніше ви виявите проблеми, тим швидше зможете їх виправити та продемонструвати співробітникам, що ви дбаєте про компанію та працюєте над покращенням робочого середовища.

2. Відкритість.

Поділіться своїми висновками, щоб показати, що ви готові вирішити проблему. Прозорість важлива, коли йдеться про вдосконалення eNPS. Ви повинні максимально залучати своїх співробітників до процесу. Це не тільки допоможе вам покращити вашу позицію, це також допоможе співробітникам стати більш залученими та почувати себе більш відповідальними.

3. Змінити плани.

Ніщо так не засмучує працівників, ніж оцінка керівництвом лояльності чи задоволеності без подальших дій. Після аналізу результатів необхідно виділити найбільш важливі проблеми і розробити план, який допоможе їх вирішити в найкоротші терміни.

4. Фільтрація даних.

Інша просунута ідея полягає у фільтрації даних, щоб отримати глибше розуміння результатів.

Наприклад, ви можете фільтрувати результати за:

- Демографія (люди якого віку частіше дають ту чи іншу оцінку).
- Робочі години (найвищі результати: ті, хто працює довше або пізніше).
- Відділи (чи є якісь конкретні відділи, які незадоволені).

5. Як ваш показник eNPS покращує NPS?

Вищі показники eNPS означають вищу продуктивність і якість роботи, оскільки співробітники більш залучені до роботи та піклуються про компанію та її цілі.

Більш залучений персонал готовий піти на більші зусилля, щоб принести користь компанії, та радити її як своїм знайомим, так і клієнтам. Вищий eNPS також означає зниження витрат на пошук та найм персоналу.

Процес eNPS автор, керуючись власним досвідом, розподіляє на наступні етапи (основні вимоги до даного процесу наведено в таблиці 1.4.):

- Визначення векторів розвитку компанії (із залученням внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів різних рівнів);
 - Опитування (типова тривалість 2 тижні, залучені всі працівники компанії);
 - Аналіз та кореляція результатів (виконується співробітниками департаменту Employee Experience з подальшим аналізом із стейкхолдерами);
 - Планування подальших кроків (виконується відповідальними менеджерами);
 - Контроль за процесом та результатами виконання (виконується відповідальними менеджерами та стейкхолдерами);
 - Повторне опитування (опитування зазвичай з інтервалом 6 міс).

Таблиця 1.4 Основні вимоги до процесу eNPS

01	Анонімність
02	Регулярність
03	Прийнятність часу на участь
04	Детермінованість
05	Орієнтація на результат
06	Кореляція з векторами розвитку компанії

Підрахунок результатів відбувається у відповідності до шкали оцінювання:

Шкала оцінювання (від 1 до 10): 1-6 Детрактори, 7-8 Нейтральні 9-10 Промоутери

$$\text{Net Promoter Score} = \% \text{ Promoters} - \% \text{ Detractors} \quad (1.3)$$

Приклади характеристик та можливих напрямків eNPS сформовано автором та наведено у таблицях 1.5 та 1.6.

Таблиця 1.5 - Характеристики для формування питань eNPS

	Характеристики
01	Справедливе ставлення
02	Робота є змістовною та висуває виклик
03	Надання необхідних інструментів та інформації
04	Зрозумілість цілей, що поставлені
05	Повноваження на прийняття рішень
06	Визнання
07	Підтримка у навчанні та розвитку
08	Надання регулярного зворотного зв'язку

Таблиця 1.6 - Напрямки для формування питань eNPS

	Напрямки
01	Робоче середовище
02	Безпосередній керівник
03	Команда
04	Компанія

1.3.2 Оцінювання ефективності управління персоналом на основі моделі Drexler-Sibbet

Розвиток команди – управлінські технології, що мають свої закони. І цей процес безперервний, тому саме для цієї моделі характерною є багатоповерхова рекурсія. Якщо на якійсь стадії не знайдено відповідь, станеться повернення на один з попередніх етапів.

Мудре управління і командна поведінка, вибудована за моделлю Дрекслера-Сібета (рис. 1.3), допоможуть досягти етапу ефективної командної роботи, коли є зрозумілий розподіл ролей у компанії, а відносини вибудовані та поглиблені, і саме тому не з'ясовуються. При цьому процеси зрозумілі і налагоджені та колеги працюють на повну задля розвитку бізнесу і вдосконалення продукту.



Рис. 1.3 – Розгорнута модель оцінювання ефективності команди Дрекслера-Сібета

Тим не менш, команда є динамічною структурою, і вся команда та окремі співробітники все одно зазнають періодичних змін.

Перший етап: Орієнтація:

Ключові запитання: нові члени команди часто запитують себе: «Що я тут роблю?»

Вирішено: Якщо відповідь більш-менш зрозуміла та задовільна, особа підтверджує бажання розпочати співпрацю. Спочатку його знайомлять з командою та завданням і підтримують, щоб він відчув підтримку.

Невирішено: без відповідей людина стає дезорієнтованою, наляканою та відчуває невпевненість у собі.

Другий етап: побудова довіри

Головне: кожен відповів на питання, чим він тут займається, і починає придивлятися до своїх колег, щоб краще їх пізнати і визначити, з ким їм зручніше працювати. «Хто ти?» - ключове питання сцени.

Вирішено: якщо відповідь на це питання задовольняє всі сторони процесу, недовіру подолано і відносини стали довірчими та надійними.

Невирішено: Обережність (перешкода до дії), відсутність довіри та наслідування – це поетапні труднощі, з якими члени команди та лідери стикаються на шляху кар'єри та розвитку команди.

Третій етап: чіткі цілі

Головне питання: «Що ми робимо?» - доречно, чи не так? Це те, де це місце. Так формується командна свідомість. Співробітники та колективи подолали початкову дезорієнтацію та намагаються краще зрозуміти суть своєї діяльності. Це не тривіальна справа — це те, про що багато людей не замислювалися роками.

Розв'язання: якщо відповідь знайдено, з'являються чітка мета та спільна точка зору.

Невирішено: за відсутності відповідей серед команди поширюються апатія, підозрілість і нездорова конкуренція.

Етап 4: Зобов'язання

Головне питання: «Що нам робити?» - обізнаність спонукає співробітників знаходити слабкі ланки в робочих процесах і оптимізувати процеси.

Вирішено: якщо план дій узгоджено, ролі більш-менш розподіляються, а рішення стають чіткішими.

Невирішена: якщо проблема залишається невирішеною, то всередині команди існує опозиція між тими, хто прагне до інновацій, і тими, хто задоволений статус-кво.

П'ятий етап: розподіл ролей

Ключові питання: «Хто, як, що, коли?» – низка організаційних питань, які потребують чіткого розмежування ролей.

Вирішено: якщо всі члени команди отримали відповіді на запитання «хто, як, що, коли?», процеси стають зрозумілішими, а виконання – дисциплінованишим.

Не вирішено: якщо цього не відбувається і відповідей не надано, то неодмінно будуть пропуски дедлайнів, плутанина в справах і конфлікти.

Стадія 6. Висока продуктивність

Головне питання: якщо ви можете сказати «Ура!», то запитання на даному етапі відсутні – нарешті досягнуто високої ефективності.

Вирішено: у робочому процесі з'являються синергія та неочікувана інтерактивність.

Не вирішено: якщо дуже хочеться вигукнути «Ура!», але до високих показників далеко, дисгармонія і велика напруга поширюються командою.

Стадія 7. Оновлення (перезавантаження)

Головне питання: колеги зустрінуться з необхідністю знайти мотивацію і нові цілі — відповісти собі на запитання «Навіщо продовжувати?».

Вирішено: якщо відповідь на запитання надано, команда закріплюється: спільне проведення часу і взаємоповага зміцнюють колектив.

Не вирішено: на цьому етапі вірогідно, що давно працюючі члени команди можуть сумувати, занурюватися в рефлексію і переживати зрив.

Висновки до розділу 1

Отже, у процесі формування або вдосконалення системи управління персоналом вітчизняним підприємствам слід звертати увагу на цінний досвід зарубіжних країн у цьому відношенні. Серед більш відомих методів конфігурації корпоративної системи управління персоналом можна назвати американську та японську моделі, обидві з яких мають свої переваги та недоліки. Вважаємо, що вітчизняні підприємства не повинні копіювати ці системи, а повинні створювати власні національні плани, виходячи з економічних умов країни, тенденцій і перспектив розвитку, відділів, форм власності та цілей розвитку.

Управління персоналом - це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію невикористаних професійних і розумових можливостей для вирішення поставлених завдань.

Серед різноманітних систем оцінки та моніторингу ефективності він виділив найбільш популярні та широко використовувані методи, а саме: ключові показники ефективності (KPI); рентабельність інвестицій (ROI), об'єктивні ключові результати (OKR), метод 360°, опитування та анкети (eNPS). Зараз більшість компаній використовують такі інструменти для проведення комплексної та індивідуальної оцінки показників ефективності.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»»

2.1 Аналіз фінансової діяльності ПрАТ «ВФ Україна»

Сфера зв'язку та комунікації є однією з важливих сфер української економіки та сприяє її розвитку. Він додає інноваційний вимір у процес соціально-економічного розвитку країни та демонструє стабільне зростання протягом десятиліть. Сталий розвиток галузі зв'язку та телекомунікацій є основою зростання конкурентоспроможності економіки України. Це надає Україні можливість входити в процес інтеграції у світовий інформаційний простір, що, у свою чергу, надає кожному громадянину безперешкодний доступ до національних та міжнародних інформаційних ресурсів, покращуючи умови життя та рівень особистої обізнаності.

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 [30-33]:

61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку

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.

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 року 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);
- надавача послуг з аналізу Big Data та власника IaaS з передовими хмарними сервісами для бізнесу;
- розробника IoT-технологій та Smart-City-рішень.

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 постачанням 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.
- Розширення ємності в регіонах, які прийняли найбільше абонентів під час евакуації.

- 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.

- Захист даних та інформаційна гігієна під час війни, піклування про безпеку клієнтів та їх рідних завдяки запуску послуги «Геопошук».

Станом на кінець 2021 року компанія досягла покриття мережею 4G 84% населення України у порівнянні з 81% у 2020 році. У 2021 році було започатковано новий напрям бізнесу з побудови приватних закритих мереж (Private Networks) для корпоративних клієнтів та успішно запущено декілька перших проектів з використанням цього рішення. Також, у 2021 році запрацював 5G Lab - перший в Україні технологічний майданчик, який демонструє роботу 5G на мережі Vodafone.

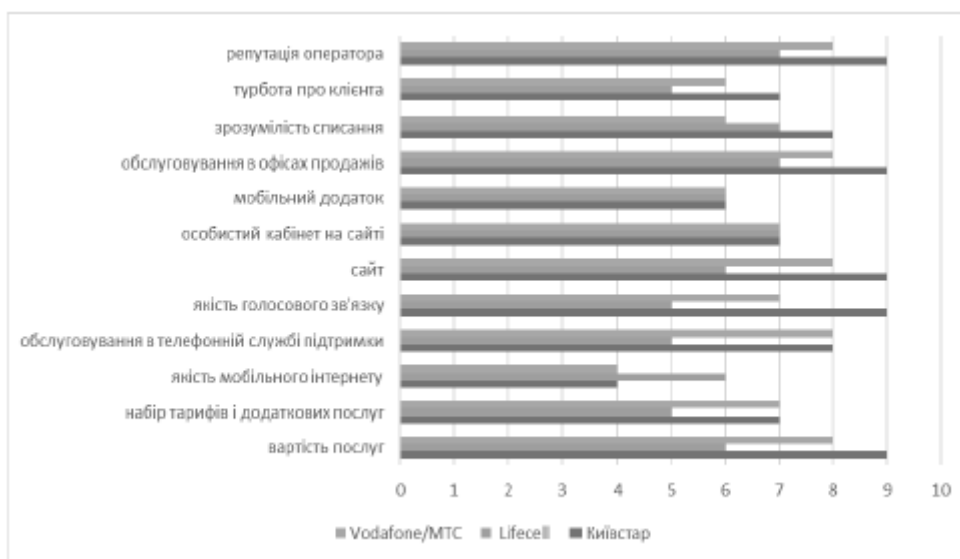


Рис. 2.1 – Оцінка рівня задоволеності споживачів послугами мобільних операторів Vodafone/MTC, Київстар, Lifecell

Проте, російська агресія та воєнний стан у 2022 році кардинально змінили середовище ведення бізнесу і пріоритети ПрАТ «ВФ Україна». Витрати пов'язані

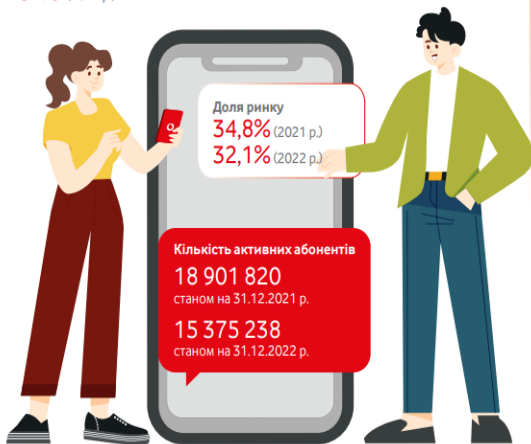
з війною суттєво вплинули на динаміку основних фінансових показників, однак Групі компаній вдалося зберегти доходи на рівні майже 2021 року та покращити показник OVIDA (операційний прибуток без відрахування амортизації і зносу основних засобів). Працюючи як цільний та злагоджений механізм ПрАТ «ВФ Україна» з перших днів війни забезпечує безперебійним зв'язком абонентів на місяцях, під час евакуації, а також доступним роумінгом за кордоном.

Попри надзвичайний рік втрат та руйнувань, Група вистояла без втрати жодного бізнес-процесу та продовжує інвестувати у розбудову фундаментальної технологічної інфраструктури для досягнення цифрової трансформації та забезпечення стабільного майбутнього країни.

Ключові показники діяльності за 2021-2022 pp.¹

Клієнти та лояльність

• Кількість активних абонентів Інтернет за технологією GPON	• Голосових хвилин на одного абонента
9 401 (2021 р.) 22 861 (2022 р.)	485 (2021 р.) 416 (2022 р.)
• % покриття населення України технологією 4G	• Кількість клієнтів 4G, млн осіб
81% (2020 р.) 84% (2021 р.)	7,3 (2020 р.) 8,8 (2021 р.)
84% (2022 р.) ²	8,6 (2022 р.)



¹ Дані за 2021 рік включають тільки результати діяльності Vodafone Україна без урахування Vega Telecom, що була придбана Vodafone Україна в 2021 році.

Залучення капіталу та партнерство

- \$400 млн складає сума залишку за єврооблігаціями. Група компаній сумлінно дотримується кредитних зобов'язань і продовжує обслуговувати свій борг у повному обсязі. Протягом 2021 року, до початку війни в Україні, Група погасила зобов'язання раніше терміну на суму до \$100 млн.
- 99,99% акцій ПрАТ «Фарлен-Інвест», що працює під брендом Vega, та 95% статутного капіталу ТОВ «Кейбл ТВ-Фінанси» (далі разом – Vega Telecom) у 2021 році придбала Vodafone Україна задля подальшого розвитку бізнесу в сфері телекомунікацій, зокрема послуг фіксованого зв'язку.

Дата-трафік

- Ріст дата-трафіку на одного користувача порівняно з попереднім роком
 - Обсяг дата-трафіку на одного користувача, МВ
- | | |
|--------------------------------|------------------------------------|
| 11% (2021 р.)
41% (2022 р.) | 5,910 (2021 р.)
8,353 (2022 р.) |
|--------------------------------|------------------------------------|

Фінансові показники

- OIBDA, млн грн
 - Обсяг інвестицій в розвиток інфраструктури та мережі Групи компаній, млрд грн
- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| 10 953 (2021 р.)
11 277 (2022 р.) | 3,5 (2021 р.)
3,6 (2022 р.) |
|--------------------------------------|--------------------------------|

Співробітники

- Загальна кількість штатних співробітників Vodafone Україна
 - Частка жінок серед співробітників
- | | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| 3 397 (2021 р.)
3 775 (2022 р.) | 45% (2021 р.)
43% (2022 р.) |
|------------------------------------|--------------------------------|

Ріст користувачів My Vodafone 10% (2022 р.) – на початку повномасштабного вторгнення росії в Україну мобільний додаток самообслуговування відіграв важливу роль у комунікації абонентів з оператором і забезпеченні їх безперервним зв'язком.

² Через повномасштабне вторгнення росії в Україну загальне покриття населення мережею 4G зменшилося, проте точну оцінку покриття, наразі, неможливо надати.

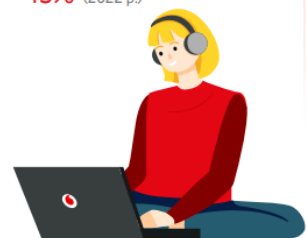


Рис. 2.2 – Ключові показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2022 pp.

У складний для бізнесу період, ПрАТ «ВФ Україна» не зменшила інвестиції та допомагає країні. Протягом 2022 року компанія підтримувала місцеві громади, впроваджували національний та єврооумінг, 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. 2.3).



Рис 2.3 – Регіональна структура ПрАТ «ВФ Україна» [30]

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.

Оцінка балансу компанії допомагає визначити ступінь її забезпеченості власними оборотними активами, ефективну пропорціональну залежність між товарно-матеріальними запасами та вимогами виробництва, рівень платоспроможності, а також уможлиблює вчасне здійснення розрахункових операцій.

Динаміку оборотних активів за період 2018-2021рр наведено в таблиці 2.2 [30-33] та на рис. 2.4 та рис. 2.5.

Таблиця 2.2 – Динаміка оборотні активи ПрАТ «ВФ Україна»

Показник, млн. грн.	На кінець 2018	На кінець 2019	На кінець 2020	На кінець 2021	Відхилення 2019/2018		Відхилення 2021/2020	
					абсол., млн. грн	відн. %	абсол., млн. грн	відн. %
Оборотні активи	4,059	3,095	16,223	15,975	+13,13	+424,17	-0,248	-1,53
Запаси	0,188	0,255	0,159	0,164	-0,096	-37,65	+0,005	+3,14
ПДВ	0,216	0,241	0,156	0,210	-0,085	-35,27	+0,054	+34,62
Дебіторська заборгованість	0,549	0,635	12,205	12,434	+11,57	+1822,1	+0,229	+1,88
Готівка та її еквіваленти	2,629	1,434	2,820	2,717	+1,386	+96,65	-0,103	-3,65
Інші обор. активи	0,477	0,530	0,883	0,450	+0,353	+66,60	-0,433	-49,04

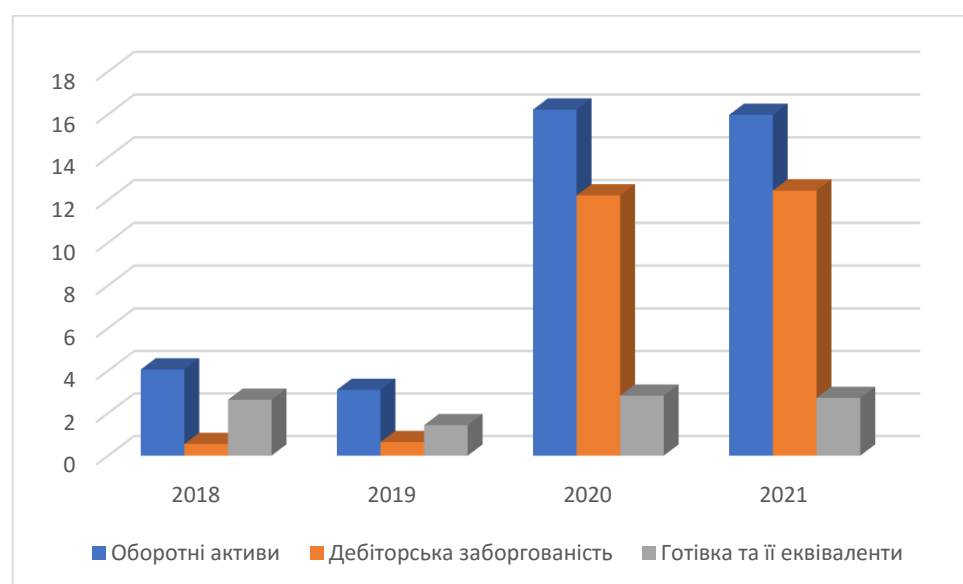


Рис. 2.4 – Динаміка оборотних активів за період 2018-2021рр, млн. грн

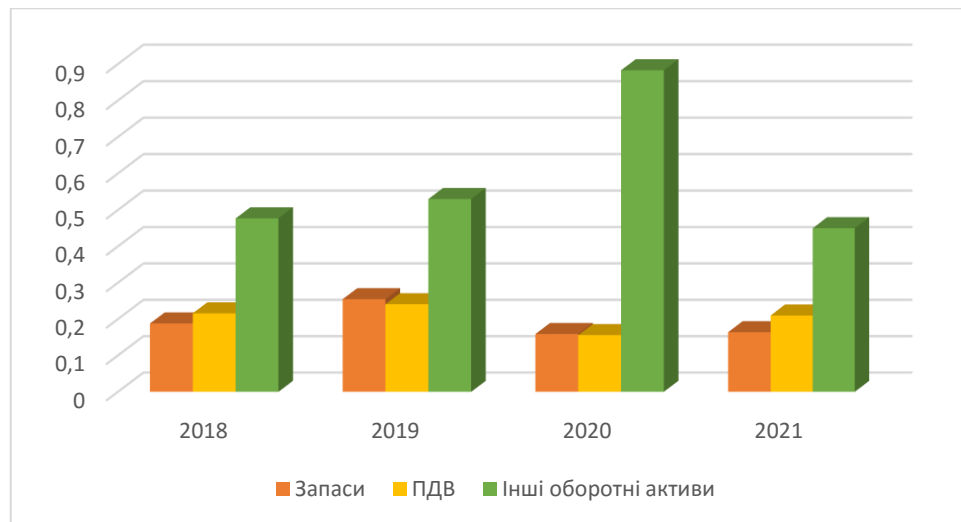


Рис. 2.5 – Динаміка оборотних активів за період 2018-2021рр, млн. грн.

З таблиці 2.2 видно, що за 2019 рік спостерігалось незначне зменшення оборотних активів на 0,964 млн. грн. (23%), у той час як за 2020 рік оборотні активи збільшилися більше, ніж на 13 млн. грн., що може пояснюватися значним підвищенням дебіторської заборгованості у їх складі, проте є достатньо позитивним явищем для компанії. Протягом 2021 року спостерігався незначний спад обсягу оборотних активів на декілька відсотків, що не чинить істотного впливу на загальний стан. Вартість необоротних активів протягом розглянутих років наведено в таблиці 2.3 та рис. 2.6.

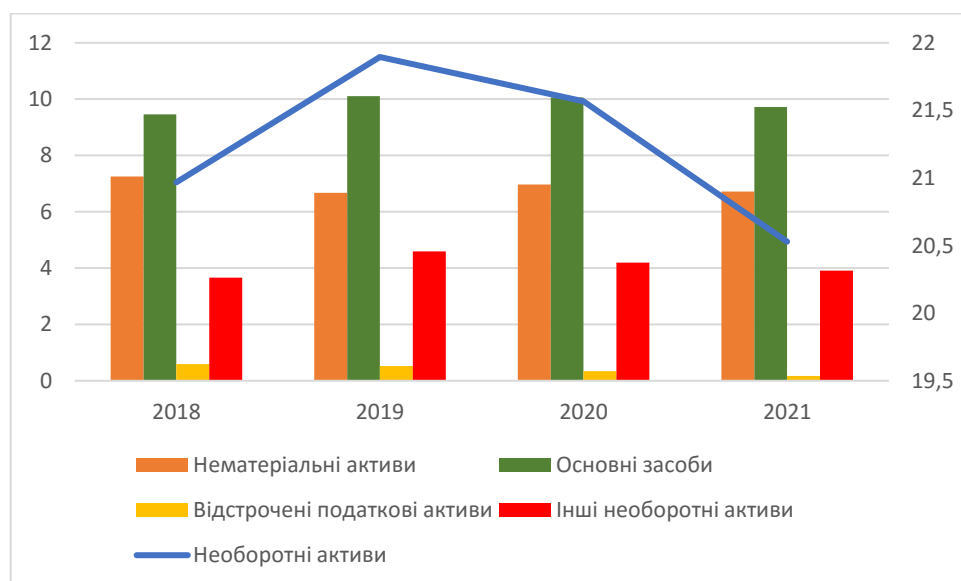


Рис. 2.6 – Динаміка необоротних активів за період 2018-2021рр, млн. грн

Таблиця 2.3 – Динаміка необоротних активів ПрАТ «ВФ Україна»

Показник, млн. грн.	На кінець 2018	На кінець 2019	На кінець 2020	На кінець 2021	Відхилення 2022/2019		Відхилення 2021/2020	
					абсол., млн. грн	відн. %	абсол., млн. грн	відн. %
Необоро- тні активи	20,969	21,895	21,567	20,529	-0,328	-1,50	-1,038	-4,81
Нематері- альні ак- тиви	7,258	6,671	6,969	6,717	+0,298	+4,47	-0,252	-3,62
Основні засоби	9,456	10,110	10,058	9,725	-0,052	-0,51	-0,333	-3,31
Відстро- чені пода- ткові ак- тиви	0,596	0,525	0,341	0,177	-0,184	-35,05	-0,164	-48,09
Інші не- оборотні активи	3,659	4,589	4,199	3,910	-0,39	-8,50	-0,289	-6,88

З таблиці 2.3 варто відзначити, що вартість необоротних активів протягом розглянутих років мала дещо неоднозначну динаміку. У 2019 році необоротні активи склали 926 тис. грн. (4%), що свідчить про те, що вартість основних фондів у цьому році зросла на 6%. Така зміна необоротних активів зазвичай свідчить про те, що придбання нових будинків, будівель, обладнання, основних засобів ще не відбулося. З 2020 по 2021 рік вартість необоротних активів і оборотних активів зменшилася майже на 1,5% і 5% відповідно, що свідчить про те, що компанія продає або списує деякі основні засоби (зменшилися відповідно на 0,51% і 3,31% за цей період). Крім того, це явище свідчить про фізичний знос (амортизацію) основних виробничих фондів підприємства.

Загалом, аналіз активної частини активів та пасивів ТОВ «ВФ Україна» дозволяє зробити висновок про досить нечітку динаміку основних активів.

За таблицею 2.4 та рис. 2.7 було проведено горизонтальний аналіз пасивів компанії. За результатами розрахунку видно, що вартість джерел надходження активів зменшилася на 0,038 млн. грн. за 2019 рік за рахунок зменшення частки позикового капіталу.

Таблиця 2.4 – Динаміка власного капіталу ПрАТ «ВФ Україна»

Показник, млн. грн.	На кінець 2018	На кінець 2019	На кінець 2020	На кінець 2021	Відхилення 2022/2019		Відхилення 2021/2020	
					абсол., млн. грн	відн. %	абсол., млн. грн	відн. %
Власний капітал	11,846	14,385	15,588	15,913	+1,203	+8,36	+0,325	+2,08
Нерозподілений прибуток	11,836	14,375	15,576	15,901	+1,201	+8,35	+0,325	+2,09
Позиковий капітал	13,182	10,605	22,202	20,591	+11,60	+109,4	-1,611	-7,26
Довгострокові зобов'язання	5,868	3,901	16,985	15,524	+13,08	+335,4	-1,461	-8,60
Короткострокові зобов'язання	7,314	6,704	5,217	5,067	-1,487	-22,18	-0,15	-2,88

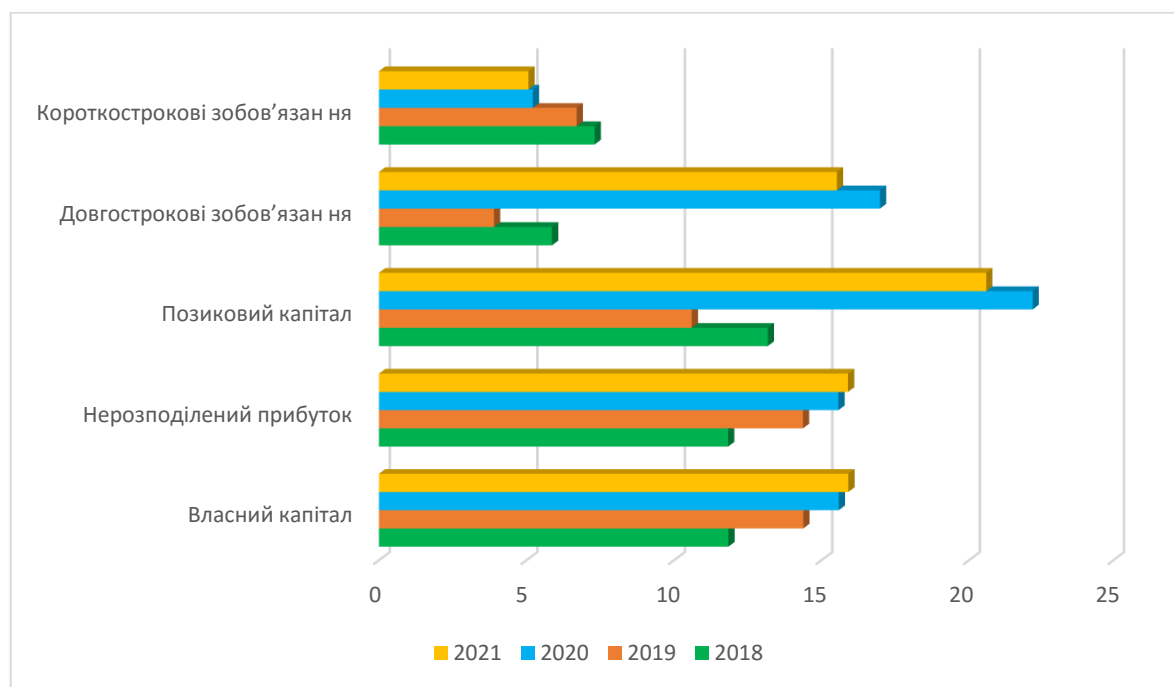


Рисунок 2.7 – Динаміка власного капіталу за період 2018-2021рр, млн. грн

У 2020 році показник знову зріс на 12 мільйонів гривень, а у 2021 році знову знизився на 1 мільйон гривень. За даними таблиці 2.4 проведіть горизонтальний аналіз зобов'язань підприємства. Вартість власного капіталу — це пере-

вищення вартості активів компанії над її зобов'язаннями і є показником стабільності прибутковості. З урахуванням початкового постійного збільшення вартості власного капіталу на 2,539 млн. грн. Відповідно можна говорити про стабільну прибутковість компанії з 2018 по 2021 рік. Така позитивна динаміка сприяє підвищенню фінансової стійкості компанії та зниженню рівня фінансових ризиків компанії.

Довгострокові зобов'язання зменшилися на 1,967 млн грн у 2019 році та на 1,461 млн грн у 2021 році. Зменшення може відображати погашення компанією довгострокової кредиторської та іншої довгострокової фінансової заборгованості та відстрочених зобов'язань з податку на прибуток. У 2020 році довгострокові зобов'язання знову зростуть на 13 мільйонів гривень. З іншого боку, збільшення довгострокових зобов'язань свідчить про реалізацію підприємством ефективних інвестиційних планів, технологічних перетворень та механізації виробництва. Їх наявність сприяє підвищенню фінансової стабільності компанії.

Проаналізуємо також ліквідність підприємства, адже чим вища ліквідність тим меншим є ризик банкрутства для підприємства (табл. 2.5, рис. 2.8) [3, 34-38].

Таблиця 2.5 Розрахунок основних показників ліквідності ПрАТ «ВФ Україна» протягом 2018-2021 рр.

Показник ліквіднос.	Норматив	2018	2019	2020	2021	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020
Робочий капітал	>30% відОА	- 3,255	- 3,609	11,006	10,908	-0,354	+14,615	-0,098
Ефективна заборгованість	-	5,382	5,889	-8,925	-9,147	+0,507	-14,814	-0,222
Коефіцієнт поточної ліквід.	>1	0,487	0,589	2,685	2,696	+0,102	+2,096	+0,011
Коефіцієнт швидкої ліквід.	>0,5	0,465	0,362	2,660	2,668	-0,103	+2,298	+0,008
Показник абсолютної ліквід.	>0,2-0,5	0,307	0,177	0,462	0,453	-0,13	+0,285	-0,009
Маневреність робочого капіталу	від 0 до 1	- 0,907	- 0,518	0,317	0,277	+0,389	+0,835	-0,04

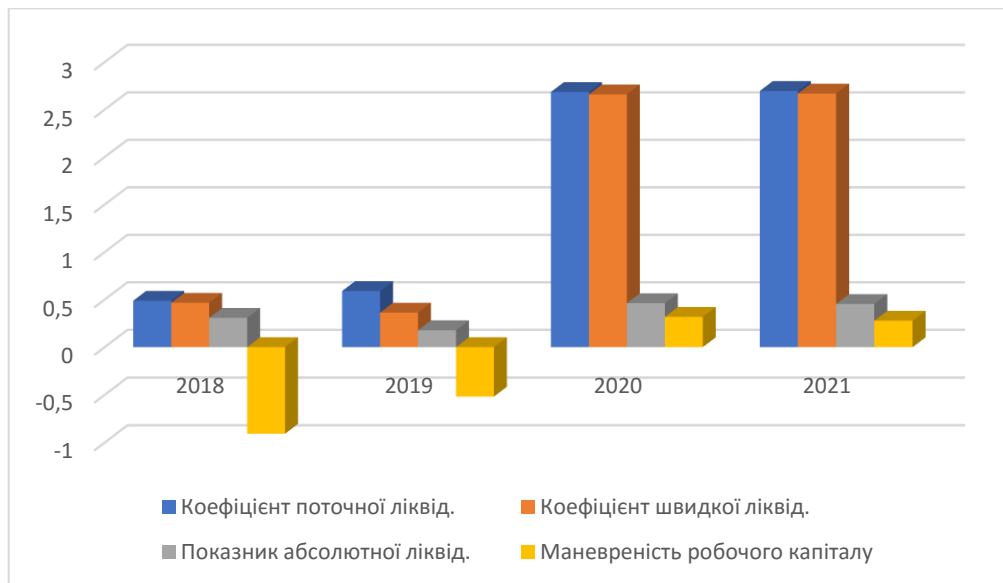


Рисунок 2.8 – Динаміка окремих показників ліквідності за 2018-2021рр, %

На підставі розрахованих абсолютних та відносних показників ліквідності підприємства можна зробити висновок, що відносні показники були в межах норми протягом усього періоду аналізу. Інші показники від'ємні через від'ємний оборотний капітал, що є прийнятним для компаній зв'язку.

Головною метою будь-якого бізнесу є отримання прибутку. Аналіз фінансової діяльності здійснюється на основі абсолютних і відносних показників. В табл. 2.6 та на рис. 2.9 було здійснено оцінку основних фінансових показників діяльності підприємства за 2018-2021 рр.

Таблиця 2.6. – Аналіз фінансових результатів ПрАТ «ВФ Україна» за 2018-2021 роки, млн. грн.

Показник (млн. грн.)	роки				2021-2018		2021-2019		2021-2020	
	2018	2019	2020	2021	абс.	%	абс.	%	абс.	%
Чистий дохід від реалізації продукції	12,64	15,04	17,29	19,41	6,777	53,63%	4,38	29,11%	2,12	12,27%
Собівартість реалізованої продукції	6,91	7,46	8,21	8,46	1,547	22,39%	1,00	13,40%	0,25	3,01%
Фінансовий результат від операційної діяльності	2,91	3,15	5,09	5,92	3,012	103,54%	2,77	87,91%	0,83	16,39%

Фінансовий результат від фінансової діяльності	-0,56	0,40	1,42	1,69	2,253	-	400,89%	1,29	318,56%	0,27	19,08%
Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	-0,08	-0,01	0,00	0,00	0,079	-	100,00%	0,01	-	0,00	0,00%
Фінансовий результат до оподаткування	2,36	2,79	1,67	4,79	2,431	103,14%	2,00	71,49%	3,12	187,05%	
Чистий фінансовий результат	1,90	2,10	1,31	3,83	1,935	102,00%	1,73	82,56%	2,52	191,63%	

Тому, порівнявши фінансові результати, ми спостерігаємо, що рентабельність компанії суттєво впала на понад 62% у 2020 році порівняно з 2018 роком. У 2021 році ця тенденція стала позитивною. Прибуток зріс майже на 2 мільйони гривень. Фінансові витрати зросли так само швидко, як чистий дохід від продажів порівняно з попереднім, 2020 роком, порівняно з 2018 і 2020 роками.

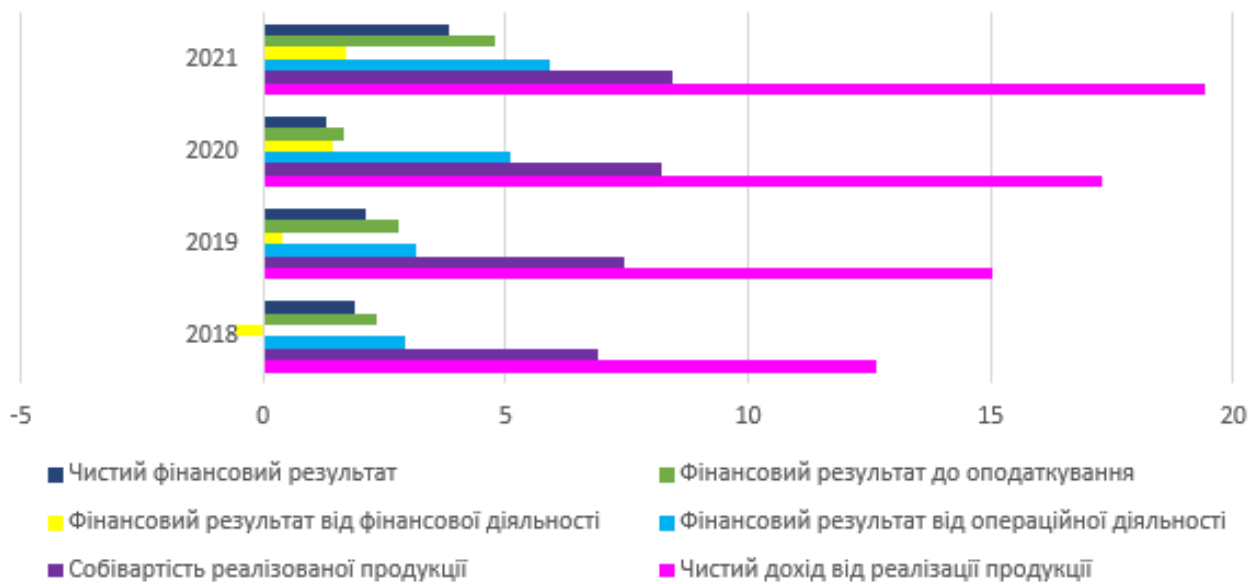


Рисунок 2.9 – Динаміка окремих показників фінансових результатів за 2018-2021рр, млн. грн.

У контексті даного дослідження слід також проаналізувати відповідні показники, а саме показники рентабельності АТ «ВФ Україна», оскільки управління в цій сфері сприяє досягненню високої операційної ефективності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Розрахунок основних показників рентабельності ПрАТ «ВФ Україна» за 2018-2021 рр., %

Назва показника рентабельності	роки				2021-2018		2021-2019		2021-2020	
	2018	2019	2020	2021	абс.	%	абс.	%	абс.	%
Рівень рентабельності продукції	82,87	101,6	110,6	266,94	184,07	222,12%	165,34	162,74%	156,34	141,36%
Рівень валової рентабельності реалізації	45,31	50,4	52,5	75,49	30,18	66,61%	25,09	49,78%	22,99	43,79%
Рівень операційної рентабельності реалізації	23,02	21,0	29,4	30,50	7,48	32,49%	9,50	45,24%	1,10	3,74%
Чиста рентабельність реалізації	15,02	14,0	7,6	19,74	4,72	31,42%	5,74	41,00%	12,14	159,74%
Рентабельність оборотного капіталу	85,76	92,9	54,9	36,78	-48,98	-57,11%	-56,12	-60,41%	-18,12	0,00%
Рентабельність активів	7,78	8,42	4,28	10,32	2,54	32,65%	1,90	22,57%	6,04	141,12%
Рентабельність чистих активів	10,71	5,24	11,84	11,97	1,26	11,76%	6,73	128,44%	0,13	1,10%
Рентабельність власного капіталу	14,54	16,08	8,91	24,33	9,79	67,33%	8,25	51,31%	15,42	173,06%

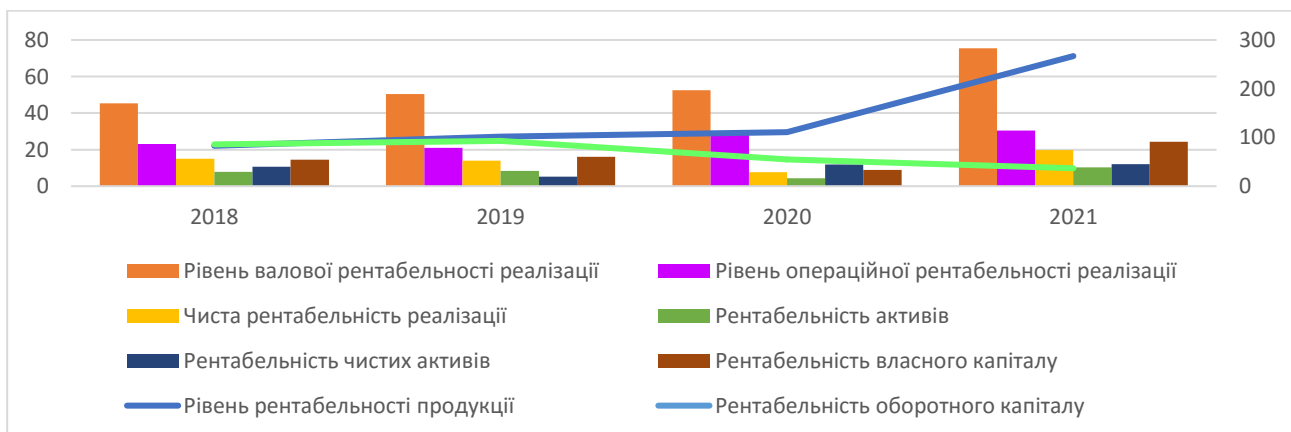


Рисунок 2.10 – Динаміка основних показників рентабельності за 2018-2021 рр., %

Таким чином, рентабельність продукції ПрАТ «ВФ Україна», як показник прибутку з кожної гривні виробництва, протягом 2018-2021 рр. мав стабільну тенденцію до зростання, що чинить позитивний вплив на загальну ефективність діяльності компанії, оскільки збільшується прибуток на 1 грн, що витратили на виробництво чи надання послуг.

Аналіз фінансової стійкості дозволяє сформулювати істинне бачення фінансового становища підприємства і оцінити можливі фінансові ризики, а також дізнатися про ступінь залежності компанії від позикових джерел фінансування.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників оцінки фінансової стійкості ПрАТ «ВФ Україна»

Назва коефіцієнта	норма-тив	2018	2019	2020	2021	Відхилення		
						Абсол., 2019/2018	Абсол., 2020/2019	Абсол., 2021/2020
Коефіцієнт автономії	0,4-0,6	0,473	0,576	0,412	0,436	+0,103	-0,164	+0,024
Коефіцієнт фінансової залежності	1,7-2,5	1,473	1,576	1,412	1,436	+0,103	-0,164	+0,024
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	2,918	4,648	0,961	0,996	+1,73	-3,687	+0,035
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборот. коштами	>0,1	2,802	3,166	1,322	1,317	+0,364	-1,844	-0,005
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,899	1,356	0,702	0,773	+0,457	-0,654	+0,071
Коефіцієнт фінансового ризику	<1	1,113	0,737	1,424	1,294	-0,376	+0,687	-0,13
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,4-0,6	0,527	0,414	0,588	0,564	-0,113	+0,174	-0,024
Коефіцієнт довгострокової заборгованості	-	0,331	0,207	0,521	0,494	-0,124	+0,314	-0,027
Коефіцієнт покриття відсотків	-	3,798	3,030	3,041	4,008	-0,768	+0,011	+0,967

Для оцінки загального рівня розвитку організації, її конкурентно спроможності та ефективності системи менеджменту варто звернути увагу на показники операційної діяльності ПрАТ «ВФ Україна».

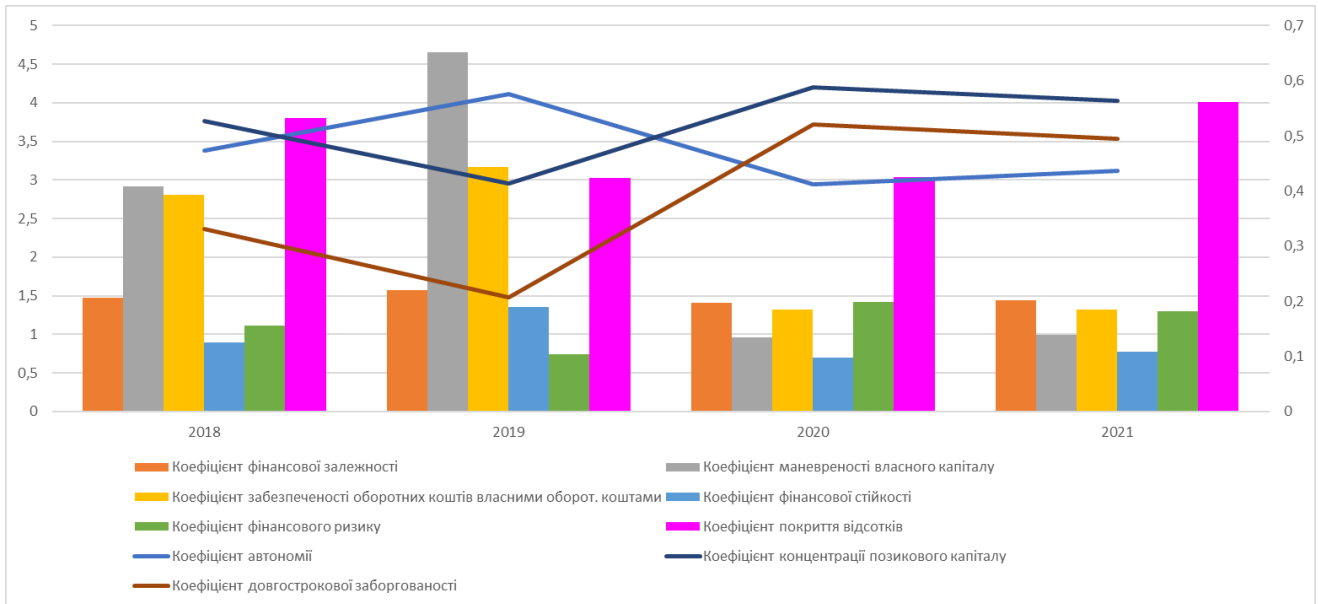


Рисунок 2.11 – Динаміка показників оцінки фінансової стійкості ПрАТ «ВФ Україна»

За підсумками 2021 року, оприлюдненими оператором ПАТ «ВФ Україна», чистий прибуток компанії зріс у 3,2 рази порівняно з попереднім роком (до 3,832 млрд грн). Обороти компанії досяг 20,145 млрд грн. (зростання на 11,04%), а показник операційного прибутку без урахування зносу та амортизації основних засобів зріс на 11% (до 10,95 млрд. грн.). Компанія пояснила різке збільшення показників чистого прибутку зростанням доходів від надання послуг передачі даних. Крім того, у звіті вказано, що у 2021 році відбулося зміцнення курсу гривні, що також сприяло зростанню курсу. Кількість клієнтів ПАТ «ВФ Україна» залишилася приблизно на рівні 2020 року, сягнувши майже 19 мільйонів. Крім того, у 2021 році оператор інвестував приблизно 3,5 млрд грн. Розвиток мережі, збільшення покриття 4G до 84%, переважно у сільській місцевості. Середньомісячний дохід з абонента зріс на 9% порівняно з аналогічним періодом минулого року,

відображаючи фокус на розширенні мережі 4G і зростанні клієнтської бази. У III кварталі 2021 року показник становив 86,4 грн.

За розрахунками АТ «ВФ Україна» має достатню фінансову стійкість на період 2018-2021 років. Що стосується результатів різних коефіцієнтів фінансової стійкості АТ «ВФ Україна», то вони в цілому свідчать про позитивну тенденцію розвитку підприємства.

2.2 Аналіз системи управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна»

Система управління персоналом АТ «ВФ Україна» реалізується через відділ управління персоналом. 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.

Плата за послуги стягується незалежно від терміновості договору або тривалості виконання робіт. Наприклад, відшкодування витрат на автомобіль та користування, службовий мобільний зв'язок тощо. Соціальні пільги надаються всім працівникам за основним місцем роботи, за винятком тих, хто має строкові трудові договори або працюють менше третини робочого часу, наприклад, медичне страхування, страхування від нещасних випадків, доплата за листок непрацездатності. У деяких випадках працівники можуть отримати фінансову допомогу. ПрАТ «ВФ Україна» пропонує своїм працівникам можливість займатися спортом та вести здоровий спосіб життя.

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.



Рисунок 2.12 – Система цінностей ПрАТ «ВФ Україна»

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. 2.12), яка найбільш повно та точно відображає корпоративну культуру та загальний напрямок розвитку ПрАТ «ВФ Україна».

Одним із завдань відділу управління персоналом є постійне вдосконалення інструментів підбору кадрів. ПрАТ «ВФ Україна» пропонує кар'єрний портал для шукачів роботи. Спеціально для нових співробітників розроблена та введена система адаптації. Всі нові співробітники повинні пройти курс інтеграції (Введення в МТС, Введення в GSM). У роздрібній мережі ПрАТ «ВФ Україна» також діє «наставницька» програма, коли досвідчений співробітник стає наставником для менш досвідченого.

На підприємстві впроваджено тривірневу систему управління охороною праці. Варто зазначити, що кадрові служби ПрАТ «ВФ Україна» працюють дуже активно та реалізують багато планів. Персональний план компанії розроблений таким чином, щоб рівень кваліфікації співробітників відповідав оперативним потребам: компанія має систему розвитку талантів, створену відповідно до стратегічних цілей компанії та перспектив розвитку бізнесу, спрямовану на підтримку та реалізацію конкретних вимог керівників відділів та співробітників. Місія системи розвитку талантів — підвищення професійних здібностей і особистої ефективності співробітників і бізнес-підрозділів для досягнення оптимальних бізнес-результатів і ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища.

Доповнимо аналіз оцінки ефективності менеджменту персоналу ПрАТ «ВФ Україна», аналізом структури (рис. 2.13-2.15) та показника плинності персоналу (рис. 2.16-2.10).

Кількість співробітників ПрАТ «ВФ Україна» зросла у 2022 році на 11% у порівнянні з 2021 роком, що відбулося в основному через інтеграцію Vega Telecom. Станом на кінець 2022 року сумарна кількість співробітників

ПрАТ«ВФ Україна» склала 3 775 осіб. ПрАТ«ВФ Україна» дбає про однаковий рівень залучення до роботи як чоловіків, так і жінок. У 2022 році частка жінок складала 43% серед усіх співробітників.

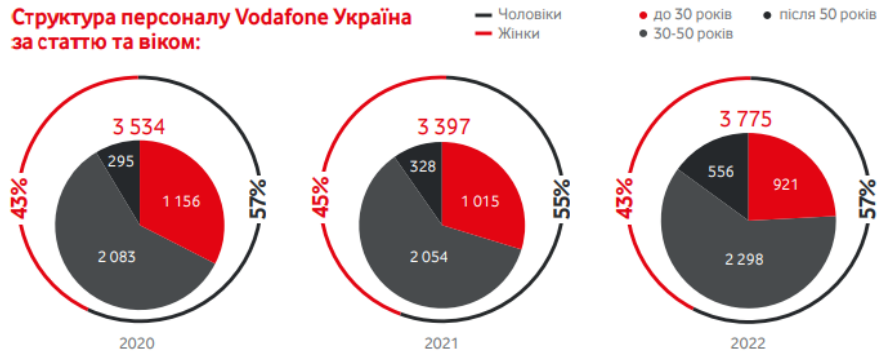


Рис. 2.13 – Структура персоналу ПрАТ «ВФ Україна» за статтю та віком

Більшість співробітників працевлаштовані за постійним трудовим договором (97%) і працюють на умовах повного робочого дня (98%) (рис.2.7 та рис.2.8)

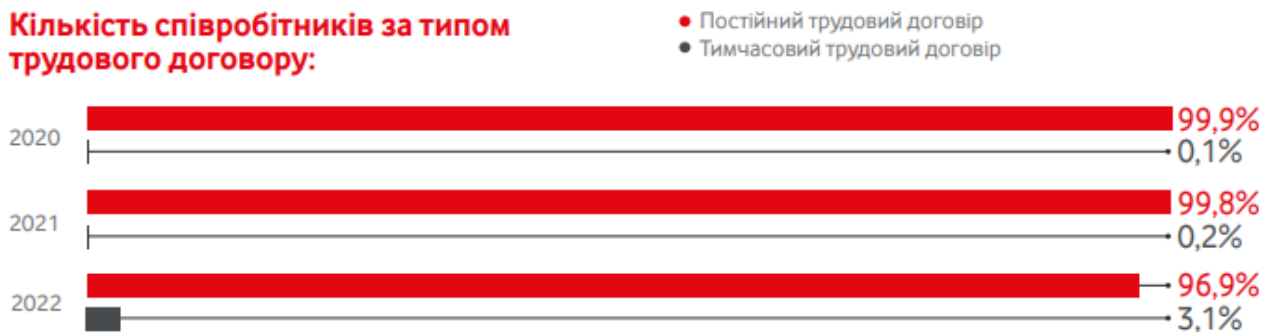


Рис 2.14 – Кількість співробітників за типом трудового договору ПрАТ «ВФ Україна»

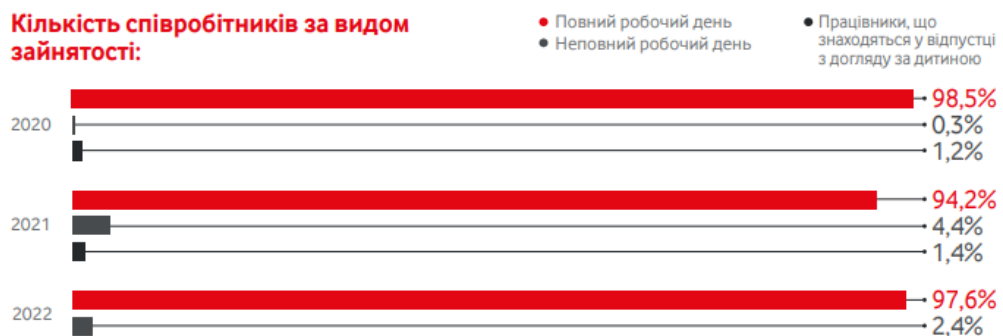


Рис 2.15 – Кількість співробітників за видом зайнятості

Проаналізуємо також коефіцієнт плинності персоналу. З відкритих джерел ПрАТ «ВФ Україна» відомо, що впродовж 2022 року компанія найняла 714 нових працівників (з них 50% жінки), а залишили компанію протягом того ж року 909 осіб (з них 58% жінки). Коефіцієнт плинності персоналу у ПрАТ «ВФ Україна» склав 19,8%.

Показник плинності персоналу аналізується окремо для кожної компанії, що входить до ПрАТ «ВФ Україна», через різну специфіку їх діяльності (рис.2.16)

Коефіцієнт плинності персоналу:

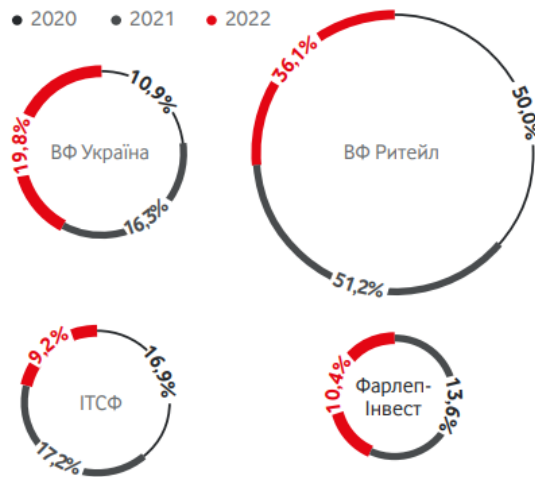


Рис 2.16 – Коефіцієнт плинності персоналу ПрАТ «ВФ Україна»

Кількість найнятих і звільнених співробітників:

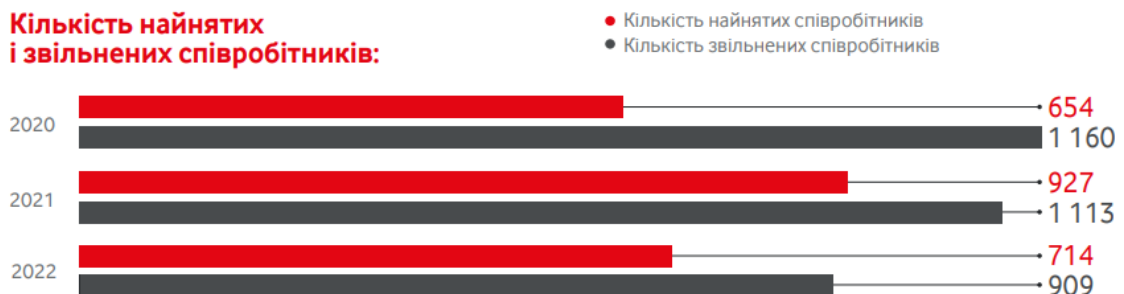


Рис 2.17 – Кількість найнятих та звільнених працівників

ПрАТ «ВФ Україна» [17]

Тісно інтегрований з аналізом пропозиції праці та її використання, аналізується використання робочого часу. Раціональне використання робочого часу є основним резервом зростання продуктивності праці, яка визначається високою ефективністю, оскільки дозволяє збільшити випуск продукції без збільшення інвестицій.

Ефективний фонд робочого часу:

$$\text{ЕФ 2019} = (365 - 10 - 54 - 8 - 6 - 4) * 8 = 2\,264;$$

$$\text{ЕФ 2020} = (366 - 10 - 52 - 7 - 9 - 2) * 8 = 2\,288;$$

$$\text{ЕФ 2018} = (365 - 10 - 48 - 4 - 12 - 1) * 8 = 2\,320.$$

Таблиця 2.9 – Дані для аналізу ефективності фонду робочого часу ПрАТ «ВФ Україна» 2018-2021рр.

Показники	2019		2020		2021	
	К-сть годин	К-сть днів	К-сть годин	К-сть днів	К-сть днів	К-сть годин
1. Календарний фонд (Φ_k)	365	2920	366	2920	365	2920
- святкові дні (Φ_c)	10	80	10	80	10	80
2. Номінальний фонд робочого часу	355	2840	356	2840	355	2840
Планові невиходи по причинам:						
- основні відпустки (Φ_o)	54	432	52	408	48	384
- хвороби (Φ_x)	8	64	7	56	4	32
- виконання державних обов'язків	-	-	-	-	-	-
- навчальна відпустка ($\Phi_{навч}$)	6	48	9	72	12	96
- цілодобові простої (Φ_n)	4	32	2	16	1	8
Разом невиходів	72	576	69	552	65	520
3. Ефективний фонд робочого часу	283	2264	286	2288	290	2320
Тривалість зміни		8		8		8

Аналіз даних таблиці 2.9 показує, що на підприємстві фонд робочого часу використано ефективно, простоїв майже немає.

Використовуючи запропоновану в підрозділі 1.3 методику, здійснено eNPS аналіз даних за результатами проведеного опитування. Кількість запитань для анкети опитування:

$$4*8 + 1 (\text{eNPS})=33 \text{ запитання} \quad (2.1)$$

Результатів eNPS аналізу представлено в табл. 2.10, яка сформована автором з використанням даних власного досвіду, але без демонстрації інформації захищеної комерційною таємницею.

Таблиця 2.10 – Результати аналізу eNPS в динаміці за 2020-2022 р.р.

Характеристика	Напрямок	2020	2021	2022	Динаміка
General	eNPS	42%	38%	56%	19%
Справедливе ставлення	Робота	62%	68%	84%	16%
	Керівник	74%	72%	91%	18%
	Команда	71%	81%	97%	16%
	Компанія	53%	53%	81%	28%
Робота є змістовною та викликає виклик	Робота	45%	57%	50%	-7%
	Керівник	58%	53%	81%	29%
	Команда	32%	42%	56%	15%
	Компанія	26%	30%	44%	14%
Надання необхідних інструментів та інформації	Робота	39%	45%	50%	5%
	Керівник	66%	64%	69%	5%
	Команда	66%	57%	63%	6%
	Компанія	63%	23%	22%	-1%
Зрозумілість цілей, що поставлені	Робота	58%	62%	66%	3%
	Керівник	71%	66%	66%	0%
	Команда	61%	62%	63%	0%
	Компанія	58%	47%	56%	9%
Повноваження на прийняття рішень	Робота	58%	62%	75%	13%
	Керівник	71%	79%	78%	-1%
	Команда	53%	55%	66%	11%

	Компанія	55%	51%	75%	24%
Визнання	Робота	37%	47%	63%	15%
	Керівник	63%	55%	69%	14%
	Команда	55%	64%	69%	5%
	Компанія	39%	28%	50%	22%
Підтримка у навчанні та розвитку	Робота	37%	42%	50%	8%
	Керівник	63%	64%	72%	8%
	Команда	32%	42%	63%	21%
	Компанія	13%	13%	19%	6%
Надання регулярного зворотного зв'язку	Робота	47%	49%	47%	-2%
	Керівник	68%	72%	84%	13%
	Команда	55%	64%	94%	30%
	Компанія	45%	15%	47%	32%

Узагальнюючи різні аспекти, що визначають критерії оптимальної організації команд, а також впровадження системи моніторингу ефективності їх діяльності, можна визначити, що існують різні підходи та методи, адекватність яких буде визначатися одним із них або створенням команди та іншим при оцінці її результатів. Слід підкреслити, що кожна команда має свій етап формування, і різні автори можуть по-різному класифікувати та визначати певні етапи, але це універсальний процес від виникнення колективу до завершення або трансформації діяльності.

Крім того, важливим фактором, який необхідно враховувати при формуванні команди, є оптимальна кількість членів команди. Як показали наведені вище дослідження, оптимальні витрати ресурсів і результати досягаються командами від 3 до 7 осіб, що краще у випадках, коли розмір групи більший. У цій ситуації можна прийняти рішення про розподіл праці для підвищення продуктивності кожної частини. Проте формування команди – це не самоціль, а лише інструмент для досягнення певної мети, і розробка системи оцінювання досягнення поставлених цілей є не менш важливою в компанії, ніж власне процес фо-

рмування команди, оскільки такі оцінки можуть впливати як на моніторинг поточної ситуації компанії та команди, так і на планування змін для підвищення ефективності діяльності. Важливо також, що система оцінювання є незаперечним аргументом для розвитку певних здібностей, необхідних команді, з винагородою, заснованою на підвищенні продуктивності та досягненні кращих, ніж очікувалося, результатів.

2.3 Аналіз системи менеджменту 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.



Рис 2.18 – Структура корпоративного управління ПрАТ «ВФ Україна»

Відповідно до структури корпоративного управління:

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 проекти 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/проектів 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 проектів 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) [17].

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. 2.19).

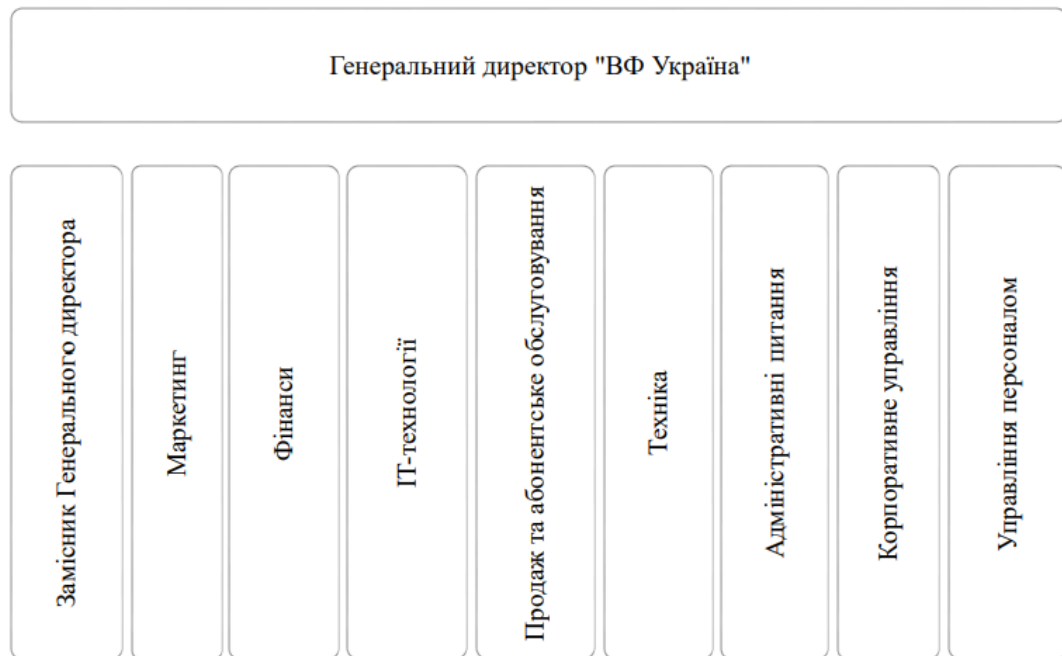


Рис 2.19 – Спрощена схема структура управління ПрАТ «ВФ Україна» [16]

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. 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 повнова-

жень, що допомагає ефективно приймати важливі управлінські рішення. Очолоє, змінює та затверджує організаційну структуру товариства до рівня дирекцій, груп, відділів та департаментів його Генеральний директор.

Висновки до розділу 2

Можна підсумувати, що Vodafone Ukraine є потужним гравцем на ринку телекомунікацій, має у своєму арсеналі багато інструментів, кваліфікованих фахівців та напрацьований досвід. Але в умовах жорсткої конкуренції підприємство має постійно прагнути до вдосконалення організації маркетингових досліджень та розвитку свого бізнесу.

З огляду на проведені розрахунки, попри всі виклики сьогодення, компанія демонструє достатній рівень фінансової стабільності і ріст прибутковості, та разом з тим компанія має досить високий коефіцієнт плинності кадрів, то ж спробуємо знайти шляхи оптимізації процесів командування, щоб поліпшити ситуацію.

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.

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). Використовуючи запропоновану в підрозділі 1.3 методику, здійснено eNPS аналіз даних за результатами проведеного опитування.

Також аналіз даних показує, що на підприємстві фонд робочого часу використано ефективно, простоїв майже немає.

Розглянуто організаційну структуру, яка є лінійно-функціональною ієрархією. 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. 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.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку ПрАТ «ВФ Україна»

Сучасна фінансово-господарська діяльність характеризується загостренням конкуренції, підвищенням невизначеності та високодинамічними змінами зовнішнього середовища, в якому функціонують суб'єкти господарювання. Дії організацій та їх керівників неможливо звести до простої реакції на зміни, що відбуваються.

Процес формування стратегії – це формування комплексу цільових управлінських рішень для забезпечення підготовки, оцінки та реалізації плану стратегічного розвитку компанії. Реалізація стратегії є логічним завершенням попередніх етапів її розробки [39, 40].

Під реалізацією стратегії слід розуміти організацію процесу реалізації, регулювання та координації стратегії. Коли основні стратегічні цілі за всіма напрямками фінансового розвитку підприємства досягнуті, його можна вважати виконаним.

Стратегічна діагностика дозволяє оцінити ефективність стратегії підприємства, його позицію в кожному із напрямків діяльності, виявити сильні та слабкі сторони у сфері діяльності та на ринку.

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).

Такий метод оцінки дозволяє визначити поточне місце, що займає компанія на ринку, перевірити правильність напрямку її діяльності, виділити можливі перспективи розвитку та наявні проблеми.

Таблиця 2.1 SWOT-аналіз ПрАТ «ВФ Україна»

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 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)
<ol style="list-style-type: none"> 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. 	<ol style="list-style-type: none"> 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.

Можна зробити висновки, що компанія ПрАТ «ВФ Україна» має достатню кількість сильних сторін та можливостей, щоб подолати загрози (які, на жаль, є типовими для всіх операторів ринку та інших компаній в Україні).

Для цього компанія повинна ефективно управляти ризиками працюючи за слабкими сторонами та загрозами, адже при управлінні ризиками інноваційно-інвестиційної діяльності відповідні дії повинні спрямовуватись не на ігнорування та мінімізацію, а на оптимізацію допустимих ризиків і дотримання балансу між стабільністю бізнесу та рівнем ризикованості ситуації, оскільки вони є також джерелом і нових можливостей, що створюють передумови для розвитку підприємства за рахунок освоєння нових напрямків зростання та пошуку нетрадиційних джерел вирішення проблем [39].

Основна мета стратегічної діагностики – дослідити правильність вибраної стратегії, відповідність цілям підприємства та умовам зовнішнього й внутрішнього середовища, рис 3.1 [39,40].

Внутрішнє середовище	Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
	<ul style="list-style-type: none"> 1) Перехід до нового бренда – 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 «іммунітету» клієнтів, висока готовність до зміни оператора
Зовнішнє середовище	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

Рис. 3.1 Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «ВФ Україна»

Вплив зовнішнього середовища на сучасну підприємницьку діяльність є невизначеним через його складність та постійні динамічні зміни, що суттєво впливає на функціонування промислових підприємств та потребує кардинальних змін внутрішнього середовища. У зв'язку з цим одним із найважливіших елементів вирішення цієї проблеми є формування відповідних стратегій та формування системи управління інноваційним розвитком промислових підприємств.

На підставі проведеного SWOT-аналізу стає зрозуміло, що ПрАТ «ВФ Україна» не використовує свій технічний потенціал та потенціал світового бренду Vodafone на повну потужність. Існує ряд недоліків, які суттєво впливають на загальні показники діяльності підприємства: нечітке розмежування паралельно існуючих двох брендів – МТС та Vodafone, що призводить до викривленого рівня

лояльності клієнтів; зниження лояльності до МТС через закриття тарифів для підключення приватних абонентів на умовах передоплати та підвищення цін на діючі такі тарифи; низький рівень «іммунітету» клієнтів, висока готовність до зміни оператора. Усе це обумовлює поступове зниження довіри клієнтів до підприємства, що призводить до втрати конкурентної позиції на телекомунікаційному ринку України. Для захисту своїх позицій на ринку від конкурентів і збільшення своєї ринкової частки слід посилювати напрям досліджень потреб споживачів, щоб забезпечити краще розуміння глобальної ситуації на ринку України. Це буде гарантувати краще задоволення потреб споживачів. Подальші інвестиції в дослідження і розробку нових та існуючих продуктів і послуг дозволять нарощувати ринкові можливості компанії і створювати кращі можливості для збільшення клієнтської бази.

Проаналізувавши зовнішнє середовище діяльності підприємства компанії необхідно впровадити такі фокуси стратегії просування бренду «Vodafone Ukraine» на ринку України: лідерство; digital; краща роздрібна мережа магазинів.

Головний фокус стратегії ПрАТ «ВФ Україна» 2019–2021 рр. – це випереджаюче зростання бізнесу. Називаємо дане зростання випереджаючим, тому що воно повинне відбуватися швидше за темпи зростання традиційного ринку телекомунікацій. Випереджаючого зростання в телекомунікаційній галузі можна досягти тоді, коли компанія розвиває власну цифрову екосистему, залучаючи в неї партнерів із затребуваними у клієнтів digitalкомпетенціями. Ключові фокуси стратегії розвитку ПрАТ «ВФ Україна» в рамках такого підходу – стати більше, ніж телеком, і рости швидше за ринок в інтересах клієнтів компанії, а так само в інтересах партнерів і суспільства. Фокуси стратегії 2019–2021 рр. будуються навколо трьох основних ідей, а саме: лідерство, digital та краща роздрібна мережа магазинів.

В основу формування фокусів стратегії покладено стратегічні цілі та конкретні фокуси стратегії:

1. Лідерство:

- 1.1. ТОП 3 роздрібних мереж України;

- 1.2. Керований канал продажів;
- 1.3. Зміцнення лідерських позицій на телекомунікаційному ринку України.
- 2. Digital:
 - 2.1. Автоматизація всіх процесів роздрібної мережі магазинів;
 - 2.2. Синергія ІТ рішень материнської компанії і роздрібної мережі магазинів;
 - 2.3. Інтернет-магазин.
- 3. Краща роздрібна мережа магазинів:
 - 3.1. Кращий роботодавець галузі – лідер за eNPS;
 - 3.2. Краща роздрібна мережа магазинів для клієнтів – лідер за eNPS; Перший фокус стратегії – лідерство.

Конкурентна стратегія конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії. Розглянемо конкурентну стратегію оператора Vodafone 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 - Veop Велика сума накопичених коштів на рахунках (~ 5 млрд грн). Запуск мережі LTE в 3G 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)

Виявивши і оцінивши основних конкурентів, було розроблено конкурентну стратегію, за допомогою якої компанія зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши товари та послуги вищої споживчої цінності.

Інформацію про стратегічні пріоритети компанії Vodafone Ukraine на період 2014–2026 рр. наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Стратегічні пріоритети VODAFONE на 2024–2026 рр.

Лідерство	Digital	Краща роздрібна мережа магазинів
ЯКІСТЬ МЕРЕЖІ 3G - 100% покриття населення в 2023–2025 рр. 4G - 90% покриття населення в 2024–2026 рр. 5G - 30% покриття населення в 2024–2026 рр. ЯКІСТЬ БАЗИ Відсоток цифрових користувачів – 75% у 2024 р. Смартфонізація – до 87% у 2024 р Зростання користування мобільним інтернетом СИЛА БРЕНДА Розвиток власної роздрібною мережі Запуск і розвиток фінансових сервісів Зростання показників іміджу і знання брэнда	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 2023 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 PPM / PPD моделі згідно з регулюванням Впровадження online-тарифікації контрактних абонентів у роумінгу

На підприємстві необхідним є формування «стратегічного набору» (система стратегій різного типу на певний період часу), що відображає специфіку функціонування та розвитку підприємства, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній стратегічній одиниці бізнесу підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Конкурентна стратегія конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії.

3.2 Рекомендації з підвищення ефективності управління підприємства та макетування нової оргструктури 68

В умовах стрімкого розвитку телекомунікаційного сектору важливою стає необхідність постійного удосконалення діяльності компаній, зокрема, таких як Vodafone Ukraine. Аналізуючи ключові аспекти, які впливають на успіх та конкурентоспроможність в цій галузі, виокремлюються стратегії, що спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства. У наступних рекомендаціях розглядаються основні напрямки вдосконалення діяльності Vodafone Ukraine з урахуванням сучасних тенденцій та вимог ринку телекомунікаційних послуг:

1. Покращення обслуговування клієнтів:

Запровадження інноваційних методів обслуговування та технологій, що полегшують взаємодію з клієнтами.

Розвиток системи зворотного зв'язку для отримання відгуків від клієнтів та вдосконалення сервісу.

2. Технологічний розвиток:

Запровадження новітніх технологій, таких як 5G, для поліпшення якості та швидкості послуг.

Розвиток "Інтернету речей" (IoT) та інших інноваційних технологій для розширення спектру послуг.

3. Маркетинг та реклама:

Створення ефективних маркетингових кампаній для залучення нових клієнтів та утримання існуючих.

Акцент на будівництво позитивного іміджу бренду через спонсорство, соціальну відповідальність та інші заходи.

4. Управління ресурсами:

Ефективне планування та використання технічних та людських ресурсів.

Вдосконалення ланцюга постачання та оптимізація витрат.

5. Безпека та конфіденційність:

Забезпечення високого рівня кібербезпеки та захисту приватності клієнтів.
Впровадження заходів для запобігання шахрайства та кібератак.

6. Розвиток персоналу:

Навчання та розвиток персоналу для впровадження нових технологій та поліпшення навичок обслуговування клієнтів.

Стимулювання та мотивація працівників для підтримання високого рівня продуктивності.

Ці рекомендації можуть слугувати загальним керівництвом для стратегій підвищення ефективності підприємства Vodafone Ukraine. Рекомендовано також враховувати конкретний контекст та особливості ринку телекомунікацій в Україні для оптимального результату.

Основними чинниками підвищення ефективності підприємства є підвищення технічного рівня, вдосконалення управління, організації виробництва і праці, зміна кількості і структури виробництва, поліпшення якості природних ресурсів тощо. В табл. 3.4 наведено основні пропозиції для Vodafone Ukraine у 2024–2025 рр. з підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Таблиця 3.4 – Пропозиції для Vodafone Ukraine у 2024–2025 рр. з підвищення ефективності діяльності

Якість мережі	Сила бранда	Якість бази
Будівництво LTE-мережі конкурентного рівня – 2288 Б.С і 60% покриття населення в 2024 р. Досягнення паритету з основним конкурентом з покриття 4G Побудова необхідного і достатнього покриття 5G в територіях потенціалу	Посилення іміджу бранда, через зростання іміджевих атрибутів – зростання показника TOM, спонтанного знання Зміна медіа-міксу: зниження пріоритету ООН на користь digital Посилення кількості і якості власної роздрібної мережі, особливий фокус в областях «Прориву» – 595 магазинів на всій території (395 дилери та 200 монобренди)	Тарифи V & D для набору цифрових користувачів – 6,1 млн користувачів (продовження дії тарифу Unlim4G, тарифні лінійки: LTE, POP + міграції тарифів МТС) Регіональні пропозиції в регіонах добудувати мережі – окремий тариф і для 7 областей потенціалу Унікальні та інноваційні digital-сервіси для цифрових користувачів Розвиток і стимулювання користування тарифами на місячних платіжках (відхід від плати в разі користування)

Як бачимо, основні дії щодо якості мережі – будівництво LTE-мережі, щодо сили бренда – посилення іміджу і зміна медіаміксу; щодо якості бази – тарифи та digital-сервіси, які приведуть до зміцнення позицій компанії на te-digital-телекомунікаційному ринку України.

Удосконалення організаційно-економічного механізму управління працівниками є критичним для оптимального використання ресурсів і виявлення потенціалу персоналу. Під впливом ринкових трансформацій вітчизняні підприємства стикаються з змінами у характері праці та трудових відносинах.

Однією з ключових особливостей управління персоналом є підвищення ролі кожного працівника. Ефективність підприємства значно залежить від активізації людського фактору. На жаль, працівники українських компаній часто недостатньо мотивовані для продуктивної праці та не завжди готові приймати повну відповідальність за свої рішення. Зокрема, експертні дії фахівців в основному орієнтовані на спостереження за іншими компаніями на внутрішньому ринку, а не на результати власних аналізів.

Недоліки у взаємодії між підрозділами та відсутність обґрунтованих процедур створюють проблеми, що ускладнюють управління. Оптимізація системи управління повинна спрямовуватися на підвищення мотивації працівників, підготовку персоналу, поліпшення взаємодії між підрозділами та зміцнення стратегічної компоненти управлінської діяльності. Ці завдання можна вирішити шляхом узгодження інтересів керівництва та працівників, залучення персоналу до управлінських процесів та встановлення ефективної взаємодії.

Щодо пропозицій відносно підвищення ефективності управління персоналом, то перш за все необхідно виділити фактори, що впливають на організацію такої моделі мотиваційного механізму (табл. 3.5).

Фактори впливу при створенні системи мотивації ефективної праці працівника ґрунтується на основних чинниках, які є основою мотиваційних систем багатьох європейських країн, а саме:

Таблиця 3.5 – Фактори впливу при створенні системи мотивації ефективної праці працівника

Внутрішні фактори	
Виробництво	Обсяг та структура. Темпи виробництва. Номенклатура продукції. Місцезнаходження виробництва. Наявність соціальної інфраструктури. Контроль якості.
Персонал	Структура. Потенціал. Кваліфікація. Чисельність. Продуктивність праці. Плинність кадрів. Вартість робочої сили. Інтереси і потреби працівників і т.д.
Організація Управління	Організаційна структура. Система управління. Рівень менеджменту; Стиль керівництва. Організаційна культура. Внутрішньофірмових комунікацій.
Фінанси і облік	Фінансова стійкість і платоспроможність фірми. Прибутковість. Рентабельність.
Зовнішні фактори	
Фактори середовища прямого впливу	Постачальники. Акціонери. Трудові ресурси. Закони і установи державного регулювання. Профспілки споживачів і конкурентів.
Фактори середовища непрямого впливу	Стан економіки країни. Науково-технічний прогрес. Соціокультурні та політичні зміни.

– ефективність трудової мотивації має досягатися завдяки регулюючим функціям мотиваційного механізму як невід’ємної складової системи управління, враховуючи як матеріальні фактори (зарплата, компенсаційний пакет), так і моральні фактори (позитивний соціально-психологічний клімат, розвиток лідерства та підтримка інтересу до роботи);

– мотиваційний механізм має орієнтуватись на гнучке урахування динаміки потреб та інтересів персоналу і формування адекватних мотиваторів, тісний зв'язок справедливої оцінки праці персоналу з проявленою діловою активністю та лідерством, особистим трудовим внеском у результати діяльності;

– регулювання трудової мотивації має відбуватися у напрямі актуалізації потреб кожного окремого працівника з індивідуалізацією оцінок результатів трудової діяльності персоналу.

Слід зазначити, що вдосконалювання системи управління персоналом є однією з найважливіших задач управління. У більшості випадків рішення про коректування системи управління приймаються вищими керівниками організації як частина їхніх основних обов'язків.

Отже, враховуючи результати проведених теоретичних і практичних досліджень, робимо висновок, що ПАТ «ВФ Україна» для вдосконалення системи управління персоналом необхідно зосередити увагу на наступних аспектах роботи:

1. Підвищення рівня кваліфікації співробітників. участі та через матеріально-грошову та нефінансову мотивовану лояльність.

2. Удосконалити системи оцінки працівників і особистої ефективності для підвищення продуктивності праці.

3. Постійно розвивати та вдосконалювати систему підготовки талантів. Як один із ефективних інструментів підвищення якості працівників, він є результатом загального успіху підприємства.

Реалізувати цей план пропонується за допомогою моделі підвищення ефективності системи управління персоналом (рис. 3.2), яка включає три комплекси заходів, спрямованих на:

1. матеріальне стимулювання в якості підвищення заробітної плати;

2. нематеріальне стимулювання, яке відображено:

2.1 у створенні команди на основі моделі Дрексlera-Сібета;

2.2 у динамічній схемі навчання персоналу.

3. Оцінювання eNPS.

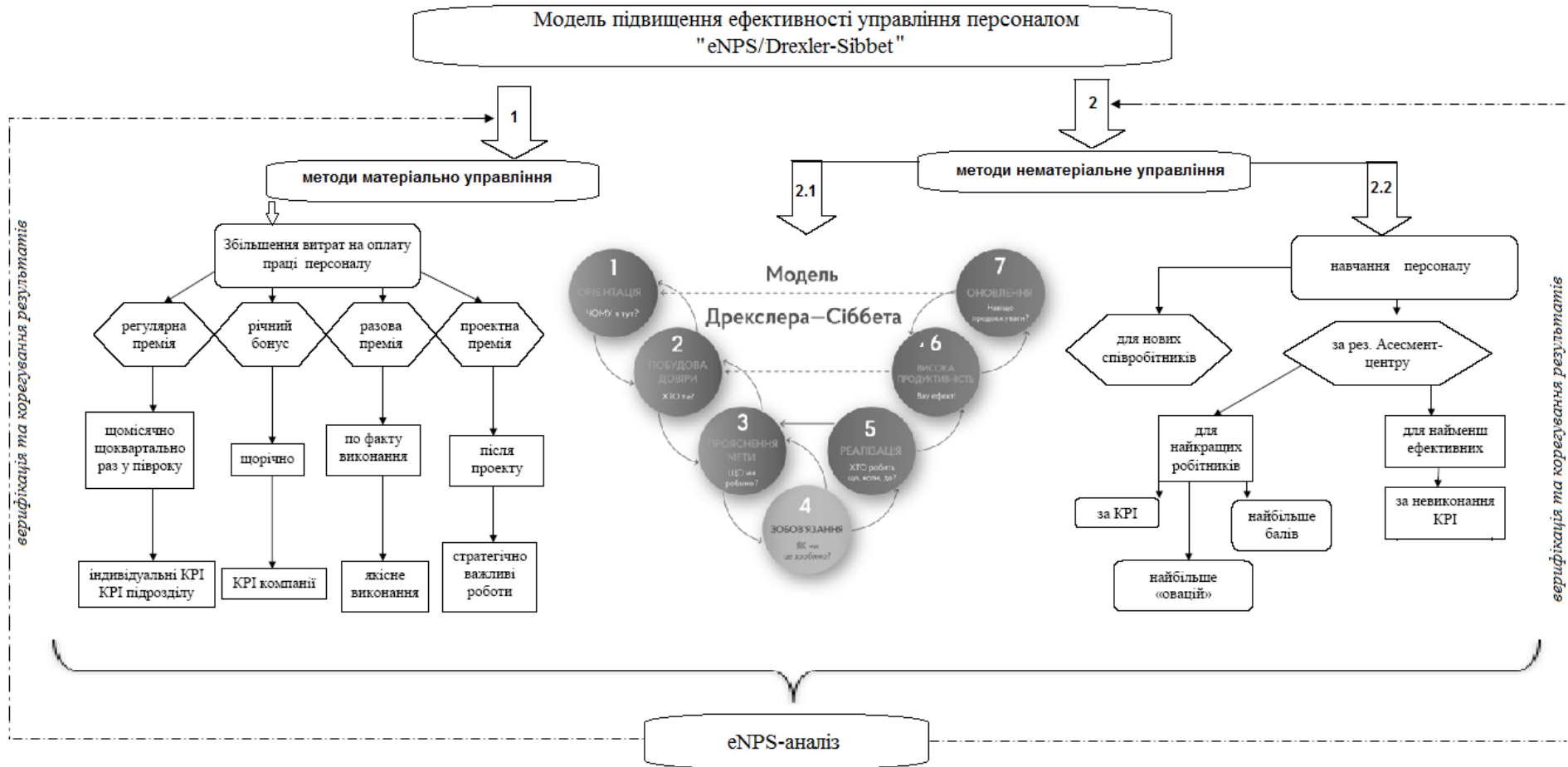


Рис. 3.2 Концептуальна модель підвищення ефективності управління персоналом на основі eNPS-аналізу та моделі Дрексlera-Сіббета

Розроблена модель підвищення ефективності управління персоналом враховує різноманітні аспекти стимулювання та оцінювання і може надати численні переваги для організації:

1. Матеріальне стимулювання:

Підвищення заробітної плати: Система може забезпечити чітке вирішення питань щодо матеріального стимулювання, включаючи автоматизовані механізми підвищення заробітної плати відповідно до здобуття нових навичок, досягнень та тривалості роботи.

2. Нематеріальне стимулювання:

Командна робота (модель Дрекслера-Сібета): Система може сприяти формуванню та управлінню командами на основі визначених принципів Дрекслера-Сібета, сприяючи ефективній співпраці та взаємодії між співробітниками.

Динамічна схема навчання: Розробка динамічної схеми навчання в системі дозволить персоналу здобувати нові знання та навички відповідно до поточних потреб компанії та ринкових тенденцій.

3. Оцінювання eNPS:

Оцінка ступеня залученості персоналу: Впровадження оцінки eNPS (Employee Net Promoter Score) дозволяє компанії здійснювати систематичну оцінку та вдосконалення рівня задоволеності та залученості персоналу, визначаючи ключові аспекти, які потребують уваги.

Щодо запропонованої моделі Дрекслера-Сібета в частині 2.1, то:

- Менеджери повинні чітко візуалізувати модель команди.
- Коли команда сформована, немає потреби вписуватися в шаблон. План важливий лише для розуміння закономірностей і надання підказок щодо того, як реагувати на дилеми, з якими стикаються співробітники.
- Під час роботи регулярно задавайте учасникам проекту два корисні запитання щодо самоактуалізації: «Як далеко ви від початкової точки?/На якому етапі ви знаходитесь?» і «Що вам потрібно, щоб перейти до наступного етапу?».

- У модель вбудовано припущення відкритого конфлікту – відкладений «прихований» конфлікт все одно буде проявлятися, але в найбільш невідповідний момент.

- Команда та її окремі члени повинні послідовно пройти всі сім етапів формування та протистояти всім негативним емоціям і розчаруванням. Практика довела, що пропустивши певний етап, ви неминуче повертаєтеся на цей етап. Таким чином, менеджери та працівники повинні розуміти, де вони стоять індивідуально та колективно.

Всі ці елементи взаємодіють для створення комплексної системи управління персоналом, спрямованої на забезпечення максимальної ефективності та задоволення потреб як компанії, так і її співробітників.

Також в на основі результатів підрозділу 2.3 було запропоновано удосконалену організаційну структуру ПрАТ «ВФ Україна» з урахуванням пропозиції наведено на рис. 3.3.

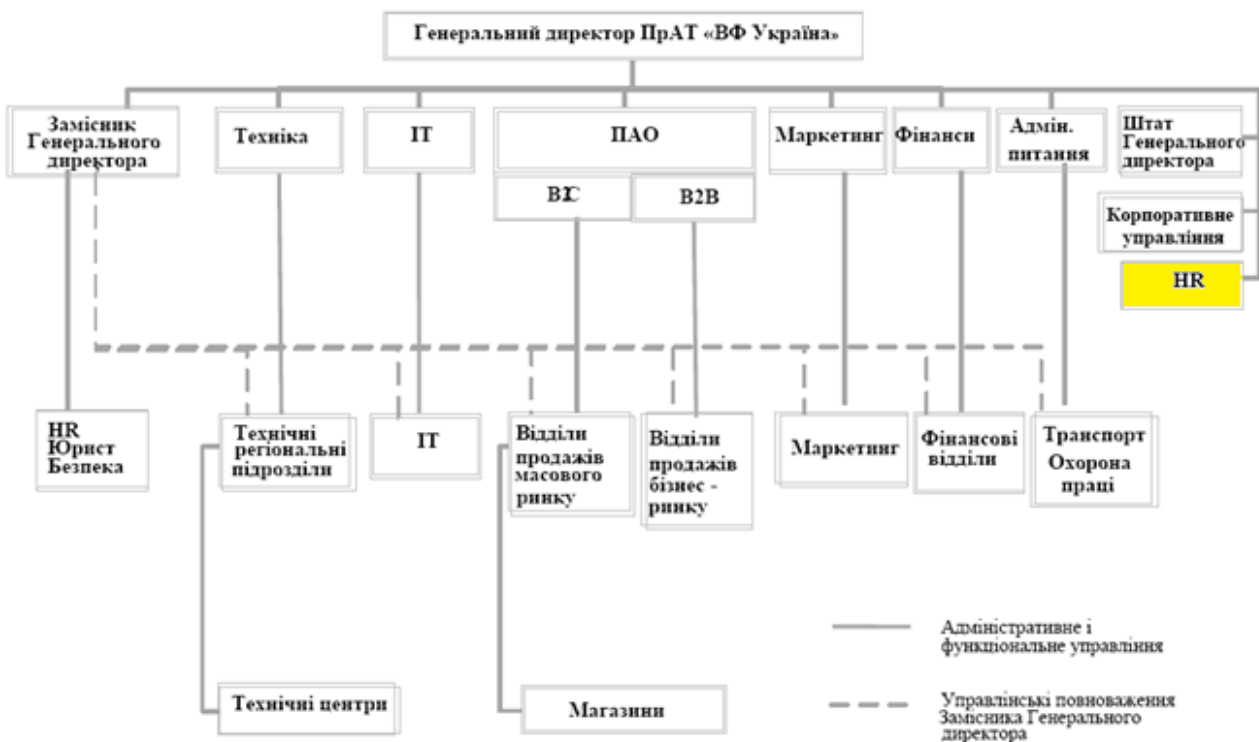


Рисунок 3.3 – Удосконалена організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна»

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.

Впровадження даної удосконаленої організаційної структури підприємства прогнозовано підвищить продуктивність праці, зменшить непродуктивні витрати часу та підвищить загальний прибуток підприємства

3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства

На основі вищесказаного, нами складений план рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ПрАТ «ВФ Україна» на 2024-2026 (див. табл. 3.6). Даний план розрахований на три роки.

Таблиця 3.6 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2024-2026 р.)

Суть пропонованої заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Прогнозований економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1 Впровадження загальної стратегії <i>запобігання дії негативних факторів впливу та стратегії стабілізації та зміцнення досягнутих позицій</i>	450	$3830 * 0,06 * 3 = 689,40$	Розширення ринків збуту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, покращення ФСП, підвищення ефективності управління персоналом
2 Зменшення ризиків в майбутній діяльності за результатами проведеного SWOT-аналізу	380	$3830 * 0,04 * 3 = 459,60$	Зменшення потенційних ризиків, використання сильних та корегування слабих сторін підприємства, використання проаналізованих потенційних можливостей
3. Реорганізація організаційної структури підприємства та створення відділу HR	690	$3830 * 0,07 * 3 = 804,30$	Удосконалення управління персоналом підприємства, покращення соц.-псих. клімату на підприємстві, отримання конкурентних переваг, вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві, підвищення ефективності використання робочого часу

4. Використання розробленої моделі підвищення ефективності управління персоналом на основі eNPS-аналізу та моделі Дрекслера-Сібета	520	$3830 * 0,1 * 3 = 1149,00$	Удосконалення управління персоналом підприємства, підвищення продуктивності та ефективності праці, отримання конкурентних переваг, підвищення оцінки якості управління персоналом, покращення корпоративної культури підприємства, вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві, підвищення ефективності використання робочого часу
5. Використання інших пропозицій до підвищення ефективності діяльності підприємства, наданих в табл. 3.4 даної роботи	500	$3830 * 0,1 * 3 = 1149,00$	Удосконалення управління персоналом підприємства, підвищення продуктивності праці, ефективне використання трудового потенціалу, підвищення ефективності використання витрат на оплату праці, підвищення доходу
Підсумок	$B = 2540,00$	$E\Phi_{заг} = 4251,30$	

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи управління збутом, що, у свою чергу, збільшить величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство. Чистий фінансовий результат за 2021 рік склав 3830 тис. грн. (див. розд. 2.1, табл. 2.6). За висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти по кожній пропозиції щорічно в середньому від 4% до 10%.

Основними показниками, які визначають доцільність впровадження наданих рекомендацій та пропозицій, є абсолютна та відносна ефективність вкладених фінансів та прогнозований термін їх окупності [3].

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 25%, 33% і 42% від розрахованої в табл. 3.4.

$$E_{\phi(\text{зар})} = \frac{1062,83}{(1 + 0,2)^1} + \frac{1402,93}{(1 + 0,2)^2} + \frac{1785,55}{(1 + 0,2)^3} = 886 + 974 + 1033 = 2893 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо відносну ефективність коштів E_v , які було вкладено у впровадження запропонованих рекомендацій:

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

де $E_{\phi(\text{зар})}$ – 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.

$$E_v = \sqrt[3]{1 + \frac{2893}{2540,00}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 1,139} - 1 = \sqrt[3]{2,139} - 1 = 0,288$$

Розраховану величину E_v 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 τ_{\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 2023 р. дорівнювала $d = (0,2...0,4)$, 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:

$$0,288 > 0,25$$

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:

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

$$T_{ок} = \frac{2540,00}{2893} = 0,878 \text{ роки}$$

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

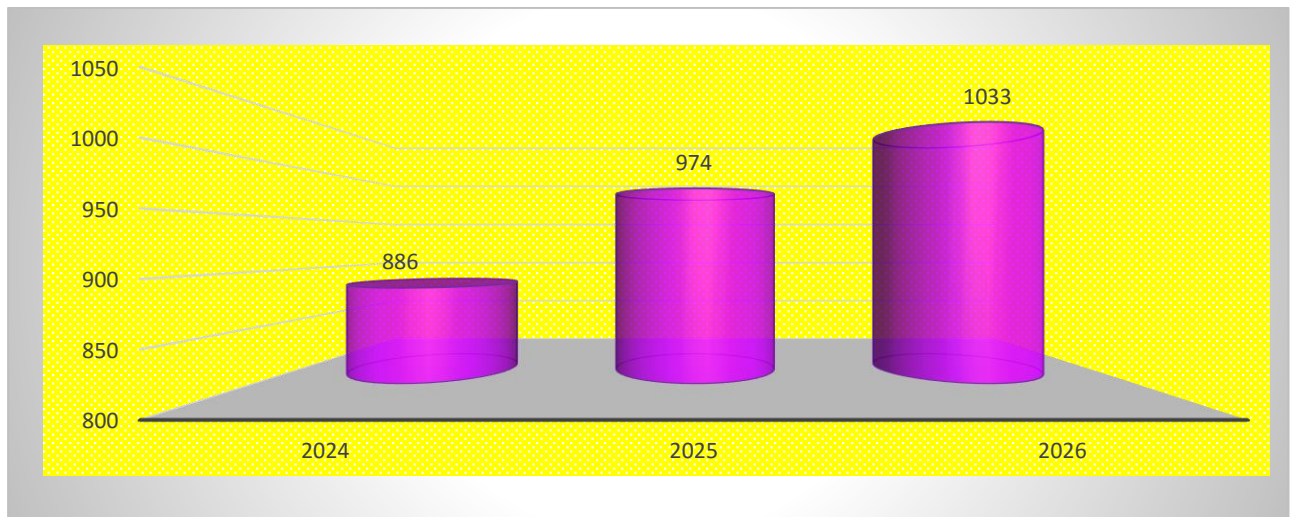


Рисунок 3.4 – Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2024-2026 р.р.

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

З урахуванням вищевикладеного, зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, пропонується для підвищення ефективності менеджменту ПрАТ "ВФ Україна" та з урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2023 роках застосувати на 2024 рік стратегію запобігання дії негативних факторів впливу. А на 2025-2026 р.р. – стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, яка використовується для підтримання стабільного фінансового стану компанії та створення нових чинників його зміцнення.

В підрозділі 3.2 надано рекомендації з підвищення ефективності управління персоналом підприємства та розроблена модель підвищення ефективності управління персоналом, яка враховує різноманітні аспекти стимулювання та оцінювання, може надати численні переваги для організації:

1. Матеріальне стимулювання:

Підвищення заробітної плати: Система може забезпечити чітке вирішення питань щодо матеріального стимулювання, включаючи автоматизовані механізми підвищення заробітної плати відповідно до здобуття нових навичок, досягнень та тривалості роботи.

2. Нематеріальне стимулювання:

Командна робота (модель Дрекслера-Сібета): Система може сприяти формуванню та управлінню командами на основі визначених принципів Дрекслера-Сібета, сприяючи ефективній співпраці та взаємодії між співробітниками.

Динамічна схема навчання: Розробка динамічної схеми навчання в системі дозволить персоналу здобувати нові знання та навички відповідно до поточних потреб компанії та ринкових тенденцій.

3. Оцінювання eNPS:

Оцінка ступеня залученості персоналу: Впровадження оцінки eNPS (Employee Net Promoter Score) дозволяє компанії здійснювати систематичну оцінку та вдосконалення рівня задоволеності та залученості персоналу, визначаючи ключові аспекти, які потребують уваги.

Всі ці елементи взаємодіють для створення комплексної системи управління персоналом, спрямованої на забезпечення максимальної ефективності та задоволення потреб як компанії, так і її співробітників.

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

Отже, управління персоналом - це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію невикористаних професійних і духовних можливостей для вирішення поставлених завдань. В процесі формування або вдосконалення системи управління персоналом вітчизняним підприємствам слід звертати увагу на цінний досвід зарубіжних країн у цьому відношенні. Серед більш відомих методів конфігурації корпоративної системи управління персоналом можна назвати американську та японську моделі, обидві з яких мають свої переваги та недоліки. Вважаємо, що вітчизняні підприємства не повинні копіювати ці системи, а повинні створювати власні національні плани, виходячи з економічних умов країни, тенденцій і перспектив розвитку, відділів, форм власності та цілей розвитку.

Серед великого різноманіття систем оцінювання та моніторингу ефективності виділив найпопулярніші та найбільш застосовувані методики, а саме: Key Performance Indicators (KPI); Return of Investment (ROI), Objective Key Results (OKR), Метод 360°, опитування та анкетування (eNPS). Наразі в більшості компаній саме за допомогою таких інструментів і здійснюються як комплексні так і особистісні оцінювання показників ефективності діяльності.

Можна підсумувати, що Vodafone Ukraine є потужним гравцем на ринку телекомунікацій, має у своєму арсеналі багато інструментів, кваліфікованих фахівців та напрацьований досвід. Але в умовах жорсткої конкуренції підприємство має постійно прагнути до вдосконалення організації маркетингових досліджень та розвитку свого бізнесу.

З огляду на проведені розрахунки, попри всі виклики сьогодення, компанія демонструє достатній рівень фінансової стабільності і ріст прибутковості, та разом з тим компанія має досить високий коефіцієнт плинності кадрів, то ж спробуємо знайти шляхи оптимізації процесів командування, щоб поліпшити ситуацію.

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.

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). Використовуючи запропоновану в підрозділі 1.3 методику, здійснено eNPS аналіз даних за результатами проведеного опитування.

Розглянуто організаційну структуру, яка є лінійно-функціональною ієрархією. 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. 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.

В розділі 3 зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, пропонується для підвищення ефективності менеджменту ПрАТ "ВФ Україна" та з урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2023 роках застосувати на 2024 рік стратегію запобігання дії негативних факторів впливу. А на 2025-2026 р.р. – стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, яка використовується для підтримання стабільного фінансового стану компанії та створення нових чинників його зміцнення.

В підрозділі 3.2 надано рекомендації з підвищення ефективності управління персоналом підприємства та розроблена модель підвищення ефективності управління персоналом, яка враховує різноманітні аспекти стимулювання та оцінювання, може надати численні переваги для організації:

1. Матеріальне стимулювання:

Підвищення заробітної плати: Система може забезпечити чітке вирішення питань щодо матеріального стимулювання, включаючи автоматизовані механізми підвищення заробітної плати відповідно до здобуття нових навичок, досягнень та тривалості роботи.

2. Нематеріальне стимулювання:

Командна робота (модель Дрекслера-Сібета): Система може сприяти формуванню та управлінню командами на основі визначених принципів Дрекслера-Сібета, сприяючи ефективній співпраці та взаємодії між співробітниками.

Динамічна схема навчання: Розробка динамічної схеми навчання в системі дозволить персоналу здобувати нові знання та навички відповідно до поточних потреб компанії та ринкових тенденцій.

3. Оцінювання eNPS:

Оцінка ступеня залученості персоналу: Впровадження оцінки eNPS (Employee Net Promoter Score) дозволяє компанії здійснювати систематичну оцінку та вдосконалення рівня задоволеності та залученості персоналу, визначаючи ключові аспекти, які потребують уваги.

Всі ці елементи взаємодіють для створення комплексної системи управління персоналом, спрямованої на забезпечення максимальної ефективності та задоволення потреб як компанії, так і її співробітників.

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. Буреннікова Н.В. Білоус К.А. Концептуальна модель управління персоналом. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». Вінниця: ВНТУ. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024>
2. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. URL: <https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>.
3. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.
4. Балабанова Л.В., Михайліченко М. В., Троян А. В. (2020). Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 466 с.
5. Гученков О. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2019. №17. С. 216–224.
6. Донець Л. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: Когдор. 194 с.
7. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: «Кондор». 2023. 296 с.
8. Криворучко О.М. (2020). Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (35).
9. Стеценко М.А. Управління персоналом. К.: Наш формат. 2015. 200 с.
10. 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.
11. Психологія тімбілдіngu: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. ; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 92 с.

12. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах, І. В. Шульженко, О. М. Помаз Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 1 (73)

13. Адізес Іцхак. Командне Лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером/ пер. з англ. Світлана Сарвіра. К.: Наш формат, 2019. 312с.

14. Буреннікова Н. В. Оптимізаційні методи та моделі: навчальний посібник / Н.В.Буреннікова, О.В. Зелінська, І.М. Ушкаленко, Ю.Ю. Буренніков. Вінниця: ВНТУ, 2019. 121 с

15. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / Стенлі Марккістал; пер. з англ. А. Жищинської. 2-е вид. Дніпро: Моноліт, 2019. 384с

16. 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>

17. 25 ключових моделей управління/Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма / пер. з англ. В. Луненко. Харків: Вид-во “Ранок”: Фабула, 2020.

18. Друкер П.Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття/Пер. з англ. Т. Літенської. К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2020

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

20. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

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

22. Стратегічний менеджмент URL: http://pidruchniki.com/89724/menedzhment/strategichniy_menedzhment
23. 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.
24. Drucker P. *Managing the Non-Profit Organization. Practices and Principles.* Oxford.
25. Вербицкая Е.П. Програма з розвитку лідерства URL: <https://eba.com.ua> › [programa-rozvytku-z-liderstva-2018-11-30-19-03](#)
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. Модель Дрекслера-Сібета <https://familyoffice.com.ua/news/7-stadj-komandotvorennya-3312>
28. Denise M., Carnegie Mellon, Denise M. Rousseau. Charles & Champagne. URL: <https://www.researchgate.net> › publication
29. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1.С.510–513.
30. Офіційний сайт ПрАТ «ВФ Україна» URL: <https://www.vodafone.ua/>
31. Офіційний сайт Держкомстату України. URL: <https://derzhcomstat.ua>
32. Офіційний сайт Смида-Україна. URL: <https://smida.gov.ua>
33. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання – вид. 3, доповнене і перероблене, 2018 р. 662 с.
34. Економічний аналіз: Навч посібн. За ред. М. Г. Чумаченко. К.: КНЕУ, 2016. 540с.
35. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник/ Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.

36. Купріна, Н. М., Ступницька, Т. М., & Величко, О. М. (2022). Особливості фінансового аналізу найбільш важливих груп активів в системі управління діяльністю підприємства. *Food Industry Economics*, 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. Васи́лига С. М. (2020). Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*, (1), 121-125.

40. Тран А. Найкращі приклади SWOT-аналізу. Що це таке та як практикувати у 2023 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/swot-analysis-examples>

Додаток А

(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ
 ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
 НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Тема роботи: Підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом реалізації сучасних методів управління персоналом приватного акціонерного товариства «ВФ Україна»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
 (БДР, МКР)

Розділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту
 (кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

Відповідність 85,5 %

Схожість 14,5 %

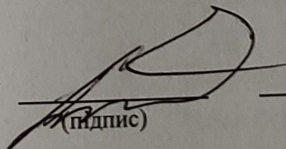
Висновок звітності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагиату.

2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагиату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.

3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагиату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

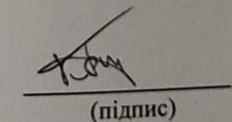
Підпис, відповідальна за перевірку


 (підпис)

Нікіфорова Л.О.
 (прізвище, ініціали)

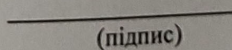
Системою Unicheck з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи


 (підпис)

Білоус К.А.
 (прізвище, ініціали)

Рецензент роботи


 (підпис)

Буреннікова Н.В.
 (прізвище, ініціали)

1 Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № 247 по ВНТУ від «18» 09.2023р. та індивідуальне вдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 4 засідання кафедри ЕПЕ від 03.10.2023р.

2 Мета та призначення роботи

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом реалізації сучасних методів управління персоналом.

В рамках поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні аспекти управління персоналом підприємства та проаналізувати ключові засади управління персоналом, в основі яких покладено сучасні методи управління, такі як eNPS-аналізу та модель Дрекслера-Сібета.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «ВФ Україна» з метою визначення його фінансового стану.
3. Здійснити аналіз системи управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна».
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління персоналом шляхом реалізації сучасних методів управління.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

3 Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ПрАТ «ВФ Україна» за 2018-2021 рр.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, наукові статті.

4 Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, рівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графічний метод та інші.

5 Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: вересень-жовтень 2023 р.
2. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства: жовтень 2023 р.
3. Аналітична частина дослідження - аналіз економічної діяльності та управління персоналом підприємства ПрАТ «ВФ Україна»: жовтень-листопад 2023 р.
4. Розробка рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління персоналом підприємства ПрАТ «ВФ Україна», покращення результатів його діяльності та складання загального плану рекомендацій: листопад 2023 р.
5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МР та складання висновків за результатами досліджень: грудень 2023 р.

6 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна».

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-тє видання, переробл. і доп. Вінниця : 2021. 64с.

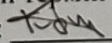
8 Порядок приймання роботи

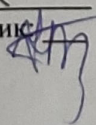
Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2023 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – грудень 2023 р.

Початок розробки: 16.10.2023 р.

Граничний термін виконання: 01.12.2023 р.

Розробив:  Білоус К.А.

Науковий керівник:  Буреннікова Н.В.

Додаток В

Фінансова звітність підприємства. Баланс

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2021 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	8,090,748	7,567,423
первісна вартість	1001	19	12,921,126	13,053,598
накопичена амортизація	1002	19	(4,830,378)	(5,486,175)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		572,588	-
Основні засоби	1010	17	12,209,286	11,853,488
первісна вартість	1011	17	25,637,063	27,475,203
знос	1012	17	(13,427,777)	(15,621,715)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі				
інших підприємств	1030	21	-	502,516
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		903	1,042
Відстрочені податкові активи	1045	29	340,537	177,062
Інші необоротні активи	1090	20	246,828	240,586
Усього за розділом I	1095		21,460,890	20,342,117
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	16	29,196	27,991
Виробничі запаси	1101	16	24,207	22,354
Незавершене виробництво	1102		-	-
Готова продукція	1103		-	-
Товари	1104	16	4,989	5,637
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15	677,056	829,388
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		126,539	175,368
з бюджетом	1135		63,195	146
у тому числі з податку на прибуток	1136	29	63,043	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		1,501	10,425
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15	32,805	22,526
Поточні фінансові інвестиції	1160	13	12,167,637	11,875,263
Гроші та їх еквіваленти	1165	14	2,670,713	2,539,723
Готівка	1166		-	-
Рахунки в банках	1167	14	2,630,440	2,502,529
Витрати майбутніх періодів	1170		21,451	29,235
Інші оборотні активи	1190		125,225	107,379
Усього за розділом II	1195		15,915,318	15,617,444
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		37,376,208	35,959,561

ПАСИВ	Код рядка	При-мітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27	7,817	7,817
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		1,954	1,954
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		15,405,277	15,834,310
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		15,415,048	15,844,081
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23	16,470,067	14,999,932
Довгострокові забезпечення	1520	24	504,399	354,053
Цільове фінансування	1525		1,012	896
Усього за розділом II	1595		16,975,478	15,354,881
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	23	1,361,737	1,377,289
товари, роботи, послуги	1615	22	1,241,922	909,968
розрахунками з бюджетом	1620	22	259,025	260,463
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	37,740
розрахунками зі страхування	1625	22	1,497	121
розрахунками з оплати праці	1630	22	72,193	80,822
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	26	562,565	575,172
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	26,300
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1650	24	546,086	569,898
Доходи майбутніх періодів	1655	26	889,642	926,184
Інші поточні зобов'язання	1690	22	51,015	34,382
Усього за розділом III	1695		4,985,682	4,760,599
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		37,376,208	35,959,561

ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2020 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	20	8,113,843	8,090,748
первісна вартість	1001	20	11,889,529	12,921,126
накопичена амортизація	1002	20	(3,775,686)	(4,830,378)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19	644,355	572,588
Основні засоби	1010	17	11,868,352	12,209,286
первісна вартість	1011	17	24,048,813	25,637,063
знос	1012	17	(12,180,461)	(13,427,777)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі			-	-
інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	903
Відстрочені податкові активи	1045	29	525,451	340,537
Інші необоротні активи	1090	21	285,446	246,828
Усього за розділом I	1095		21,437,447	21,460,890
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	16	32,007	29,196
Виробничі запаси	1101	16	23,104	24,207
Незавершене виробництво	1102		-	-
Готова продукція	1103		-	-
Товари	1104	16	8,903	4,989
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15	570,248	677,056
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		81,900	126,539
з бюджетом	1135		1,879	63,195
у тому числі з податку на прибуток	1136		1,854	63,043
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		4,623	1,501
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	30	16,422	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15	12,832	32,805
Поточні фінансові інвестиції	1160	13	435,963	12,167,637
Гроші та їх еквіваленти	1165	14	1,285,927	2,670,713
Готівка	1166		-	-
Рахунки в банках	1167	14	1,159,197	2,630,440
Витрати майбутніх періодів	1170		5,952	21,451
Інші оборотні активи	1190		176,696	125,225
Усього за розділом II	1195		2,624,449	15,915,318
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		24,061,896	37,376,208

ПАСИВ	Код рядка	При-мітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	28	7,817	7,817
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		1,954	1,954
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		14,090,734	15,405,277
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		14,100,505	15,415,048
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	24	3,403,648	16,470,067
Довгострокові забезпечення	1520	25	286,746	504,399
Цільове фінансування	1525		1,069	1,012
Усього за розділом II	1595		3,691,463	16,975,478
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	24	890,621	1,361,737
товари, роботи, послуги	1615	23	1,552,352	1,241,922
розрахунками з бюджетом	1620	23	225,188	259,025
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625	23	1,112	1,497
розрахунками з оплати праці	1630	23	92,705	72,193
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	27	556,312	562,565
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	30	1,825,384	-
Поточні забезпечення	1660	25	260,906	546,086
Доходи майбутніх періодів	1665	27	828,586	889,642
Інші поточні зобов'язання	1690	23	36,762	51,015
Усього за розділом III	1695		6,269,928	4,985,682
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття	1700		-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		-	-
Баланс	1900		24,061,896	37,376,208

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД 1801001	
		На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 627 404	7 211 902
первісна вартість	1001	9 262 803	12 641 677
накопичена амортизація	1002	(4 635 399)	(5 429 775)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 033 272	598 468
Основні засоби	1010	7 602 685	8 817 689
первісна вартість	1011	22 745 855	25 407 385
знос	1012	(15 143 170)	(16 589 696)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	108	9 929
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	792 525	625 169
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервах фондів	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	18 524	35 131
Усього за розділом I	1095	14 074 518	17 298 288

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	24 506	53 302
Виробничі запаси	1101	22 797	22 443
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	1 709	30 859
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 695 404	470 333
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	61 900	125 685
з бюджетом	1135	58 819	44 222
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	44 222
з нарахованих доходів	1140	1 188	13 031
із внутрішніх розрахунків	1145	539 791	72 617
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	63 829	13 030
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	654 484
Гроші та їх еквіваленти	1165	648 093	2 570 228
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	646 095	2 503 835
Витрати майбутніх періодів	1170	7 880	3 373
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180	0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	143 221	160 127
Усього за розділом II	1195	3 244 631	4 180 432
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	0	0
Усього за розділом III	1300	17 319 149	21 478 720

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7 817	7 817
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1 086	968
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 954	1 954
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 982 521	12 030 458
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	10 993 378	12 041 197
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	31 284	2 866 042
Довгострокові забезпечення	1520	61 210	228 308
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв валежних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	92 494	3 094 350
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видачі	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	4 488
товари, роботи, послуги	1615	1 681 620	1 346 467
розрахунками з бюджетом	1620	172 832	34 898
у тому числі з податку на прибуток	1621	113 420	0
розрахунками зі страхування	1625	7 665	9 310
розрахунками з оплати праці	1630	19 027	22 597
одержаними авансами	1635	77 827	75 800
розрахунками з учасниками	1640	3 027 258	3 102 220
із внутрішніх розрахунків	1645	266 682	161 245
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	279 014	293 121
Доходи майбутніх періодів	1665	668 010	1 132 846
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	33 342	160 181
Усього за розділом III	1695	6 233 277	6 343 173
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	17 319 149	21 478 720

Додаток Г

Фінансова звітність підприємства. Звіт про фінансовий результат

ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 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	19,358,958	17,292,036
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6	(8,478,325)	(8,210,484)
Валовий:				
Прибуток	2090		10,880,633	9,081,552
Інші операційні доходи	2120	9	45,998	249,876
Адміністративні витрати	2130	7	(2,601,385)	(2,134,529)
Витрати на збут	2150	8	(1,990,569)	(1,811,397)
Очікувані кредитні збитки від фінансових активів	2160	15	(227,210)	(288,737)
Інші операційні витрати	2180	10	(44,553)	(9,723)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		6,062,914	5,087,042
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	21	-	-
Інші фінансові доходи	2220	12	46,962	65,389
Інші доходи ⁽¹⁾	2240	11	509,551	190
Фінансові витрати	2250	12	(1,710,940)	(1,485,927)
Втрати від участі в капіталі	2255	21	(55,455)	-
Інші витрати ⁽²⁾	2270	11	(1,368)	(1,997,978)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		4,851,664	1,668,716
Витрати з податку на прибуток	2300	29	(915,631)	(354,173)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		3,936,033	1,314,543
Збиток	2355		-	-

⁽¹⁾ Рядок 2240 включає чисті валютні прибутки в сумі 450,123 тисячі гривень за 2021 рік.

⁽²⁾ Рядок 2270 включає чисті валютні збитки в сумі 1,852,159 тисяч гривень за 2020 рік.

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	При-мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		3,936,033	1,314,543

ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 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	17,292,036	15,036,018
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6	(8,210,484)	(7,458,619)
Валовий:				
Прибуток	2090		9,081,552	7,577,399
Інші операційні доходи	2120	9	249,876	130,169
Адміністративні витрати	2130	7	(2,134,529)	(1,771,979)
Витрати на збут	2150	8	(1,811,397)	(1,746,100)
Очікувані кредитні збитки від фінансових активів	2160	15	(288,737)	(1,022,042)
Інші операційні витрати	2180	10	(9,723)	(15,548)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		5,087,042	3,151,899
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	12	65,389	181,736
Інші доходи	2240	11	190	56,057
Фінансові витрати	2250	12	(1,485,927)	(586,176)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	(9,929)
Інші витрати ⁽⁴⁾	2270	11	(1,997,978)	(718)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		1,668,716	2,792,869
Витрати з податку на прибуток	2300	29	(354,173)	(692,952)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		1,314,543	2,099,917
Збиток	2355		-	-

⁽⁴⁾ Рядок 2270 включає чисті валютні збитки в сумі 1,852,159 тисяч гривень за 2020 рік.

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	При-мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		1,314,543	2,099,917

Додаток Д

Ілюстративний матеріал

*Підвищення ефективності діяльності підприємства
шляхом реалізації сучасних методів управління
персоналом приватного акціонерного
товариства «ВФ Україна»*



Виконав: ст. гр. 2 МПОУ-22м

Білоус К.А.

Керівник: д.е.н., професор
каф. ЕПВМ

Бурєннікова Н.В.


Опонент: к.е.н., доцент
каф. ФІМ

Ткачук Л.М.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом реалізації сучасних методів управління персоналом.

В рамках поставленої мети вирішувалися *наступні завдання:*

1. Дослідити теоретичні аспекти управління персоналом підприємства та проаналізувати ключові засади управління персоналом, в основі яких покладено сучасні методи управління, такі як eNPS-аналізу та модель Дрекслера-Сібета.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «ВФ Україна» з метою визначення його фінансового стану.
3. Здійснити аналіз системи управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна».
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління персоналом шляхом реалізації сучасних методів управління.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.



Об'єктом дослідження є напрями та шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом реалізації сучасних методів управління персоналом.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо удосконалення управління персоналом підприємства шляхом реалізації сучасних методів управління.

Новизна проведених нами досліджень полягає в тому, що було розроблено концептуальну модель підвищення ефективності управління персоналом, яка на відміну від існуючих, враховує основні елементів сучасних методів управління персоналом на основі eNPS-аналізу та моделі Дрекслера-Сібета.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення даного дослідження можуть стати теоретичним підґрунтям і практичними рекомендаціями щодо підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом реалізації сучасних методів управління персоналом приватного акціонерного товариства «ВФ Україна».

Апробація результатів. За результатами виконаної кваліфікаційної роботи підготовлені тези на міжнародну конференцію.

Таблиця 1 –
Трактування
змісту «система
управління
персоналом»

Автор	Визначення
Осовська Г.В., Крушеницька О.В. [7]	Система управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [4]	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи
Гурченков О.П. [5]	Система управління персоналом – це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм.
Донець Л. [6]	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу
Погорелова Т.О. [8]	Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети
Позднякова Л.О. [10]	Система управління персоналом припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, виробітку, ухвалення і реалізації управлінських рішень
Нікіфоренко В.Г. [15]	Система управління персоналом – сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників із метою максимального використання їх трудового потенціалу
Криворучко О. М. [8]	Система управління персоналом – сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом.
Стеценко Н.А. [9]	Система управління персоналом – це комплекс механізмів, соціальних технологій, процесів, відносин, який спрямований на вирішення поставлених проблем у трудовій діяльності, побудований із урахуванням об'єктивних і суб'єктивних факторів, які визначають ефективність управління персоналом



Рис. 1 – Основні функції управління персоналом



Рис. 2 – Основні елементи системи управління персоналом



Таблиця 2 – Сучасна система управління персоналом

Вид підсистеми	Зміст підсистеми
Аналіз та планування персоналу	До цієї підсистеми належать розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами
Підбір та наймання персоналу	Проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей
Оцінювання персоналу	Персональна оцінка – рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів
Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом
Атестація і ротація кадрів	Проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи

Управління оплатою праці	Формування форм і систем оплати праці, вивчення напрямів матеріального стимулювання персоналу
Мотивація персоналу	Розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу
Облік співробітників підприємства	Облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство
Організація трудових відносин на підприємстві	Оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини
Створення умов праці	Створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрова безпека
Соціальний розвиток та соціальне партнерство	Організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування
Кадрова безпека	Процес запобігання впливів на економічну безпеку підприємства за допомогою ліквідації чи зниження ризиків і різноманітних загроз, що пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Кадрова безпека є комбінацією складових, пов'язаних між собою складними зв'язками
Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	Вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом

Критерій	Японія	США	Україна
Лозунг підприємств	«Робити все краще, більше і швидше для процвітання свого підприємства – значить, робити життя кращим для самого себе»	«Ми хочемо думати про себе як про переможців»	Максимізація прибутку – наше основне завдання
Стимулювання праці	Економічне. Психологічне	Об'єктом стимулювання є рівень кваліфікації	Економічне. Соціальне
Напрями управління	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини	Орієнтація на окрему особу, увага до людини як до виконавця	Орієнтація на окрему особу
Стратегія розвитку	Приділяється більше уваги своєму довгостроковому розвитку	Приділяється увага середньостроковому та короткостроковому розвитку	Орієнтація на короткостроковий розвиток
Професійна мобільність кадрів	Вважається досить негативним явищем	Вважається позитивним явищем і має високу тенденцію	Досить нормальне ставлення
Ротація посадових функцій	Всі найняті працівники набувають досвіду різних робіт	Майже відсутня ротація	Відсутня
Оплата праці	Залежно від стажу роботи, від життєвих піків, від результатів праці	Оплата праці за індивідуальними досягненнями	Оплата праці за особистими досягненнями
Ставлення до праці	Не існує нічого більш важливого, ніж робота	Увага приділяється особистому розвитку	Увага приділяється особистості
Ставлення до людини	Ставлення до людини як до центру діяльності	Людина як засіб досягнення мети	Людина – робоча сила
Відносини підлеглими	Особисті, неформальні	Формальні	Дуже розвинута субординація
Процес підвищення кваліфікації	Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами	За спеціальними програмами

Таблиця 3 –
Порівняльний
аналіз основних
характеристик
сучасних
системи
управління
персоналом
України, США
та Японії

Таблиця 4 Основні вимоги до процесу eNPS

01	Анонімність
02	Регулярність
03	Прийнятність часу на участь
04	Детермінованість
05	Орієнтація на результат
06	Кореляція з векторами розвитку компанії

Таблиця 5 - Характеристики для формування питань eNPS

	Характеристики
01	Справедливе ставлення
02	Робота є змістовною та висуває виклик
03	Надання необхідних інструментів та інформації
04	Зрозумілість цілей, що поставлені
05	Повноваження на прийняття рішень
06	Визнання
07	Підтримка у навчанні та розвитку
08	Надання регулярного зворотного зв'язку

Таблиця 6 - Напрямки для формування питань eNPS

	Напрямки
01	Робоче середовище
02	Безпосередній керівник
03	Команда
04	Компанія

Організація ПРАТ "ВФ УКРАЇНА" зареєстрована 18.10.2004 за юридичною адресою Україна, м. Київ, вул. Лейпцизька. Види діяльності за КВЕД:

61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку

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.

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%

Рис. 4. Оператори мобільного зв'язку в Україні та їх частки ринку

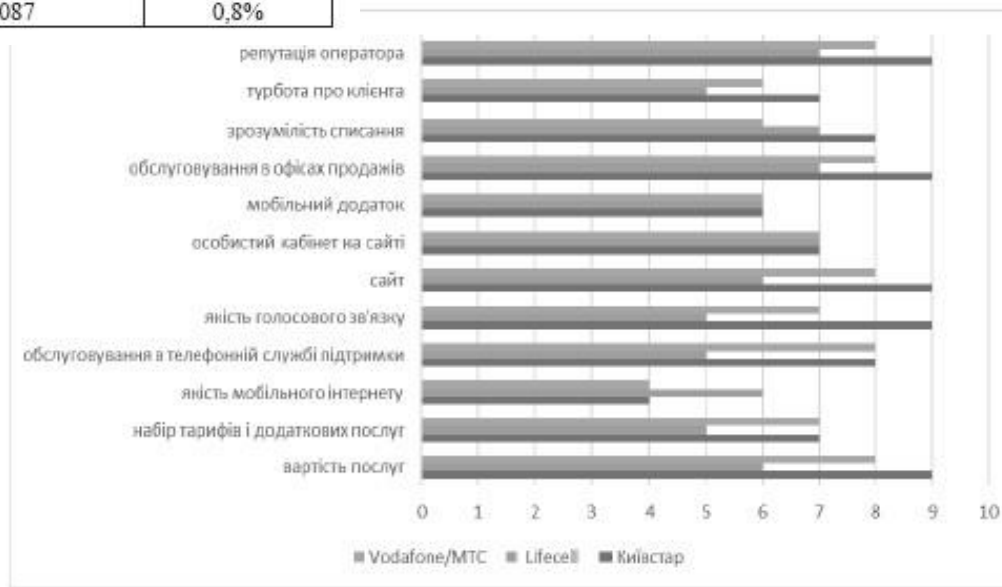
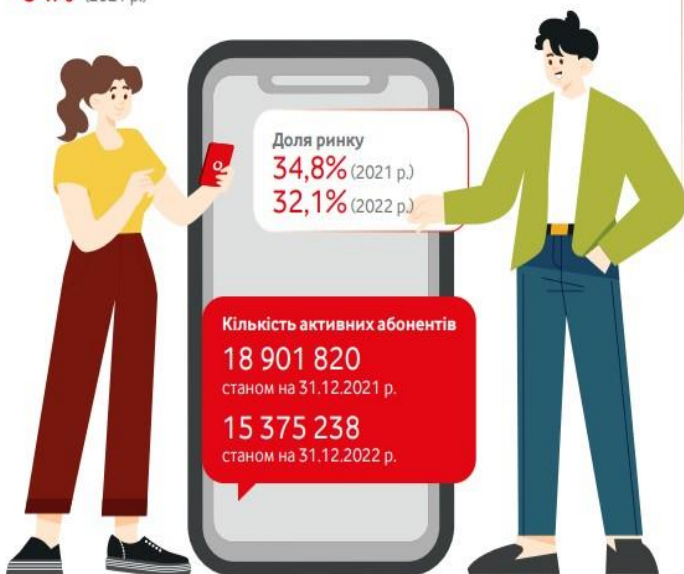


Рис. 5. Оцінка рівня задоволеності споживачів послугами мобільних операторів Vodafone/MTC, Київстар, Lifecell

Ключові показники діяльності за 2021-2022 рр.¹

Клієнти та лояльність

- Кількість активних абонентів інтернет за технологією GPON
9 401 (2021 р.)
22 861 (2022 р.)
- Голосових хвилин на одного абонента
485 (2021 р.)
416 (2022 р.)
- % покриття населення України технологією 4G
81% (2020 р.) **84%** (2022 р.)²
84% (2021 р.)
- Кількість клієнтів 4G, млн осіб
7,3 (2020 р.) **8,6** (2022 р.)
8,8 (2021 р.)



¹ Дані за 2021 рік включають тільки результати діяльності Vodafone Україна без урахування Vega Telecom, що була придбана Vodafone Україна в 2021 році.

Залучення капіталу та партнерство

- \$400 млн** складає сума залишку за еврооблігаціями. Група компаній сумлінно дотримується кредитних зобов'язань і продовжує обслуговувати свій борг у повному обсязі. Протягом 2021 року, до початку війни в Україні, Група погасила зобов'язання раніше терміну на суму до \$100 млн.
- 99,99% акцій ПрАТ «Фарлеп-Інвест», що працює під брендом Vega, та 95% статутного капіталу ТОВ «Кейбл ТВ-Фінанси» (далі разом – Vega Telecom) у 2021 році придбала Vodafone Україна задля подальшого розвитку бізнесу в сфері телекомунікацій, зокрема послуг фіксованого зв'язку.

Дата-трафік

- Ріст дата-трафіку на одного користувача порівняно з попереднім роком
11% (2021 р.)
41% (2022 р.)
- Обсяг дата-трафіку на одного користувача, МВ
5,910 (2021 р.)
8,353 (2022 р.)

Фінансові показники

- OIBDA, млн грн
10 953 (2021 р.)
11 277 (2022 р.)
- Обсяг інвестицій в розвиток інфраструктури та мережі Групи компаній, млрд грн
3,5 (2021 р.)
3,6 (2022 р.)

Співробітники

- Загальна кількість штатних співробітників Vodafone Україна
3 397 (2021 р.)
3 775 (2022 р.)
- Частка жінок серед співробітників
45% (2021 р.)
43% (2022 р.)

Ріст користувачів My Vodafone

10% (2022 р.) – на початку повномасштабного вторгнення росії в Україну мобільний додаток самообслуговування відіграв важливу роль у комунікації абонентів з оператором і забезпеченні їх безперервним зв'язком.

² Через повномасштабне вторгнення росії в Україну загальне покриття населення мережею 4G змінилося, проте точну оцінку покриття, наразі, неможливо надати.



Рис. 6. Ключові показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2022 рр.

Рис. 7 – Аналіз основних фінансово -економічних показників діяльності «ВФ Україна»

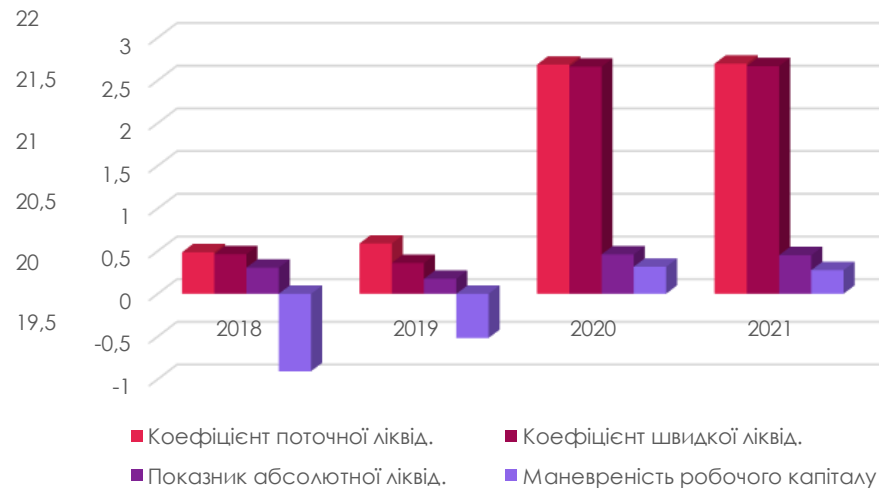
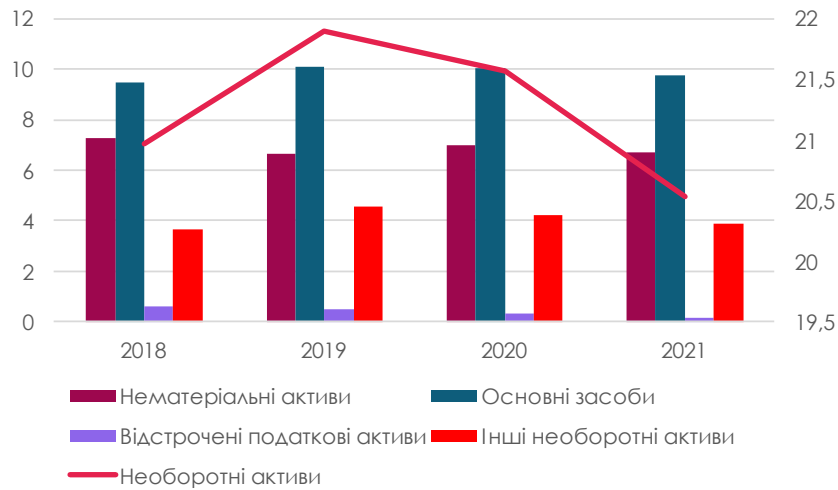
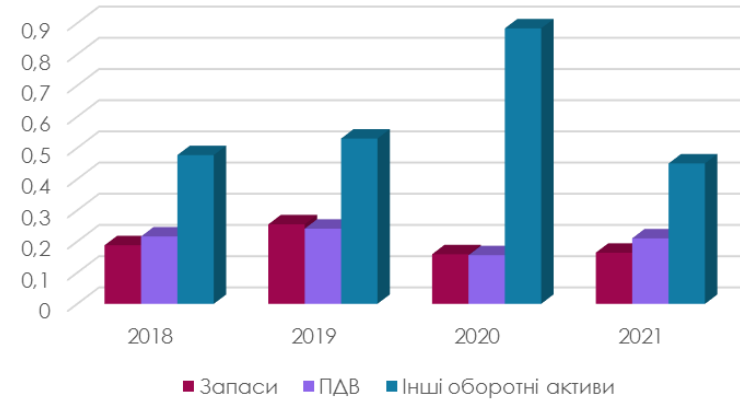
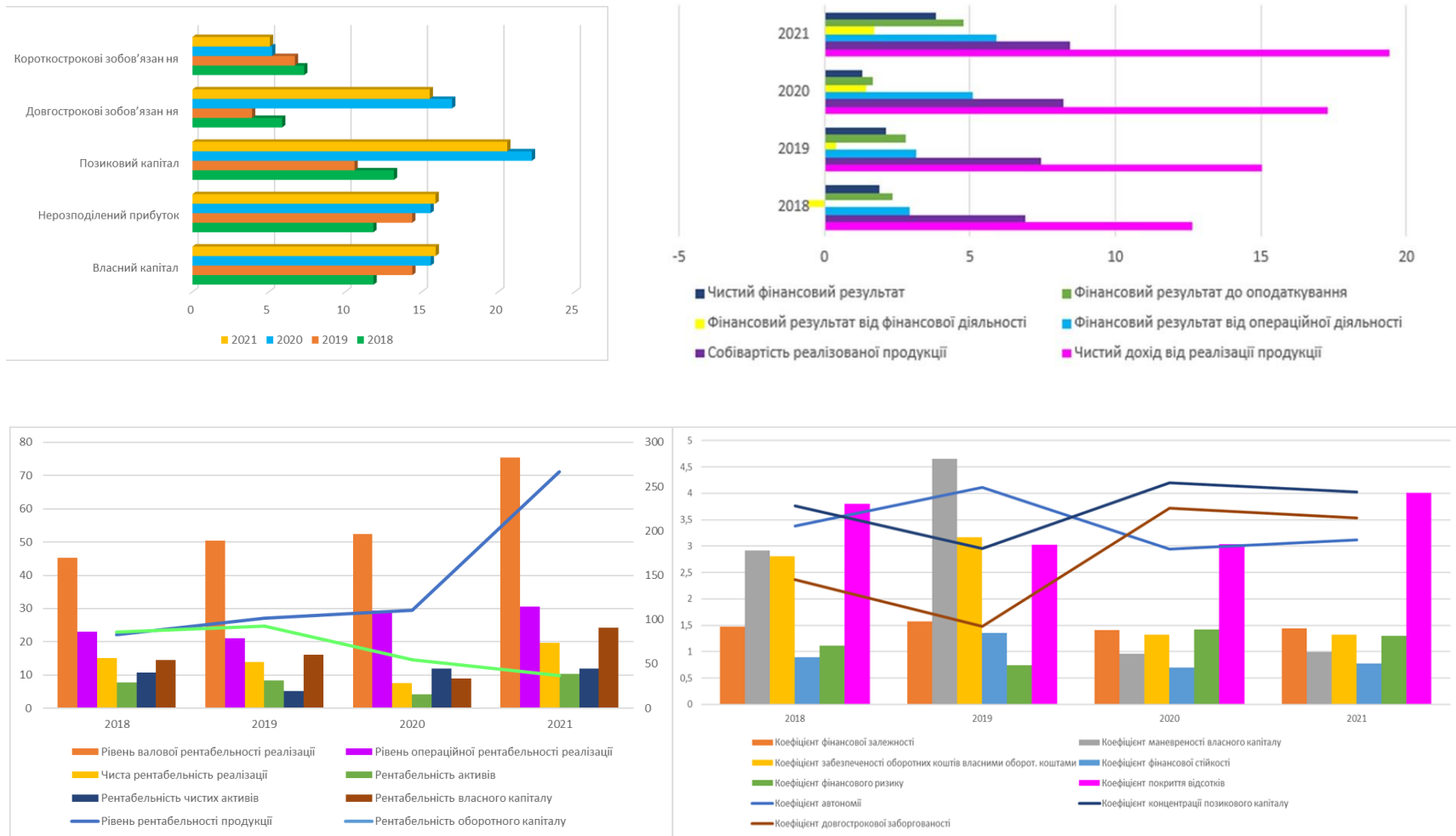


Рис. 8 – Аналіз основних фінансово - економічних показників діяльності «ВФ Україна»



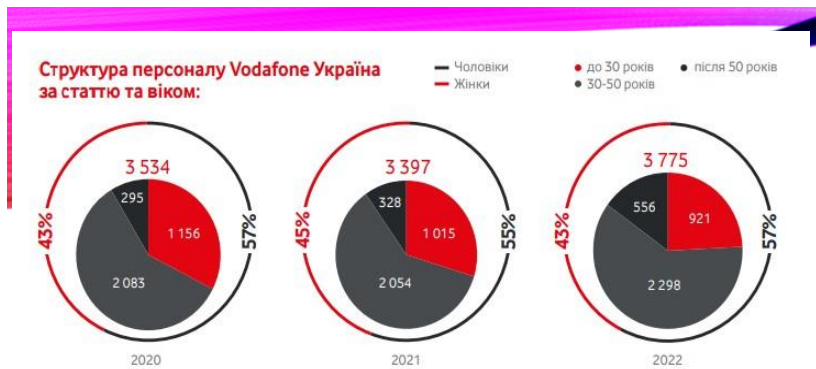


Рис. 9. Структура персоналу ПрАТ «ВФ Україна» за статтю та віком



Рис 10. Кількість співробітників за типом трудового договору ПрАТ «ВФ Україна»

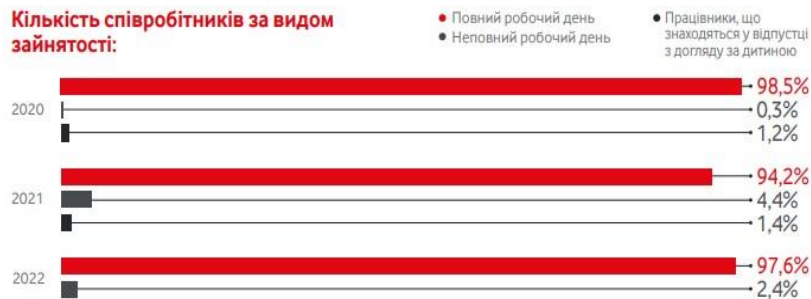


Рис 11. Кількість співробітників за видом зайнятості

Коефіцієнт плинності персоналу:

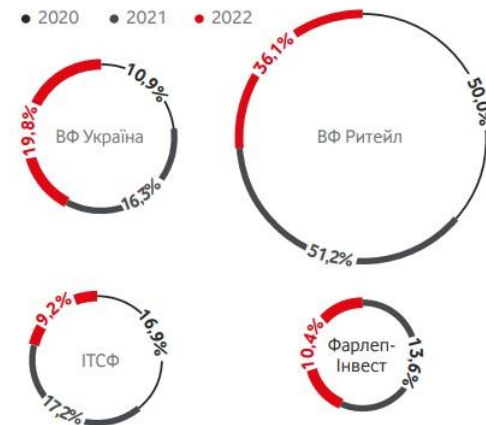


Рис 13. Коефіцієнт плинності персоналу



Рис 12. Кількість найнятих та звільнених працівників

Таблиця 7 – Дані для аналізу ефективності фонду робочого часу ПрАТ «ВФ Україна» 2018-2021 рр.

Показники	2019		2020		2021	
	К-сть годин	К-сть днів	К-сть годин	К-сть днів	К-сть днів	К-сть годин
1. Календарний фонд (Фк)	365	2920	366	2920	365	2920
- святкові дні (Фс)	10	80	10	80	10	80
2. Номінальний фонд робочого часу	355	2840	356	2840	355	2840
Планові невиходи по причинам:						
- основні відпустки (Фв)	54	432	52	408	48	384
- хвороби (Фх)	8	64	7	56	4	32
- виконання державних обов'язків	-	-	-	-	-	-
- навчальна відпустка (Фнавч)	6	48	9	72	12	96
- цілодобові простой (Фц)	4	32	2	16	1	8
Разом невиходів	72	576	69	552	65	520
3. Ефективний фонд робочого часу	283	2264	286	2288	290	2320
Тривалість зміни		8		8		8

Таблиця 8 – Результати аналізу eNPS в динаміці за 2020-2022 р.р.

Характеристика	Напрямок	2020	2021	2022	Динаміка
		eNPS			
General	eNPS	42%	38%	56%	19%
Справедливе ставлення	Робота	62%	68%	84%	16%
	Керівник	74%	72%	91%	18%
	Команда	71%	81%	97%	16%
	Компанія	53%	53%	81%	28%
Робота є змістовною та висуває виклик	Робота	45%	57%	50%	7%
	Керівник	58%	53%	81%	29%
	Команда	32%	42%	56%	15%
	Компанія	26%	30%	44%	14%
Надання необхідних інструментів та інформації	Робота	39%	45%	50%	5%
	Керівник	66%	64%	69%	5%
	Команда	66%	57%	63%	6%
	Компанія	63%	23%	22%	1%
Зрозумілість цілей, що поставлені	Робота	58%	62%	66%	3%
	Керівник	71%	66%	66%	0%
	Команда	61%	62%	63%	0%
	Компанія	58%	47%	56%	9%
Повноваження на прийняття рішень	Робота	58%	62%	75%	13%
	Керівник	71%	79%	78%	1%
	Команда	53%	55%	66%	11%
	Компанія	55%	51%	75%	24%
Визнання	Робота	37%	47%	63%	15%
	Керівник	63%	55%	69%	14%
	Команда	55%	64%	69%	5%
	Компанія	39%	28%	50%	22%
Підтримка у навчанні та розвитку	Робота	37%	42%	50%	8%
	Керівник	63%	64%	72%	8%
	Команда	32%	42%	63%	21%
	Компанія	13%	13%	19%	6%
Надання регулярного зворотного зв'язку	Робота	47%	49%	47%	2%
	Керівник	68%	72%	84%	13%
	Команда	55%	64%	94%	30%
	Компанія	45%	15%	47%	32%

Рис 14. Структура корпоративного управління ПрАТ «ВФ Україна»



Таблиця 9 - SWOT-аналіз ПрАТ «ВФ Україна»

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

Таблиця 10 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «ВФ Україна»

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



Таблиця 11 – Конкурентна стратегія щодо основних конкурентів

Щодо «Київстар»	Щодо «Lifecell»
<p>Бути вибором №1 для послуг передачі даних</p> <p>Фокус на високоприбуткову базу користувачів</p> <p>Інтернет</p> <p>Утримання лідерства на ринку за доходами і абонентам</p> <p>Утримання маржинальності 55% +</p> <p>Зацікавленість в скороченні ринку другої картки і в «консервації» Сноубол</p> <p>Політика регіональних тарифних пропозицій</p> <p>Розвиток на базі digital-платформи - Veop</p> <p>Велика сума накопичених коштів на рахунках (~ 5 млрд грн).</p> <p>Запуск мережі LTE в 3G за принципом «необхідна і достатня»</p>	<p>Пошук місця на ринку</p> <p>Регіональна стратегія щодо залучення абонентів в сегмент з низкою оплатою</p> <p>Прискорення MNP, як фактора атаки на ринку</p> <p>Спроби виходу на ринок конвергентних пропозицій (розглядається купівля бізнесу)</p> <p>Зниження CAPEX інвестицій</p> <p>Брак інвестиційних коштів</p> <p>Запуск мережі LTE локально (для виконання ліцензійних умов)</p>

Таблиця 12 – Пропозиції для Vodafone Ukraine у 2024–2025 рр. з підвищення ефективності діяльності

Якість мережі	Сила брэнда	Якість бази
<p>Будівництво LTE-мережі конкурентного рівня – 2288 Б.С і 60% покриття населення в 2024 р.</p> <p>Досягнення паритету з основним конкурентом з покриття 4G</p> <p>Побудова необхідного і достатнього покриття 5G в територіях потенціалу</p>	<p>Посилення іміджу брэнда, через зростання іміджевих атрибутів – зростання показника TOM, спонтанного знання</p> <p>Зміна медіа-міксу: зниження пріоритету ООН на користь digital</p> <p>Посилення кількості і якості власної роздрібною мережі, особливий фокус в областях «Прориву» – 595 магазинів на всій території (395 дилери та 200 монобренди)</p>	<p>Тарифи V & D для набору цифрових користувачів – 6,1 млн користувачів (продовження дії тарифу Unlim4G, тарифні лінійки: LTE, POP + міграції тарифів МТС)</p> <p>Регіональні пропозиції в регіонах добудувати мережі – окремий тариф і для 7 областей потенціалу</p> <p>Унікальні та інноваційні digital-сервіси для цифрових користувачів</p> <p>Розвиток і стимулювання користування тарифами на місячних платіжках (відхід від плати в разі користування)</p>

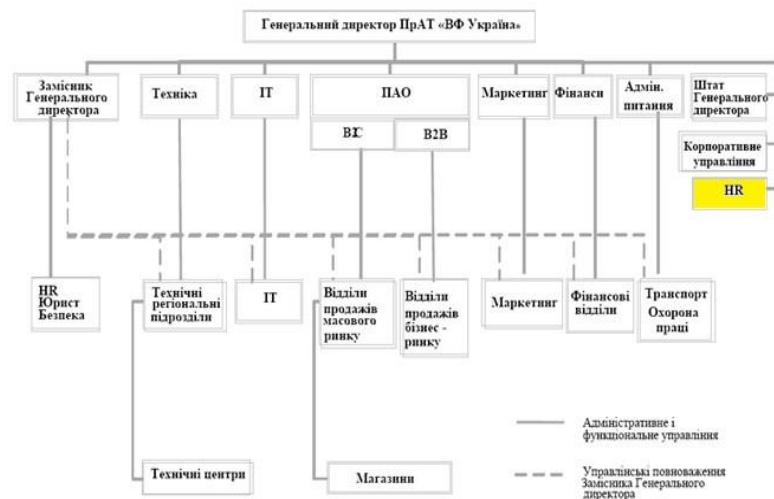


Рис. 15 Удосконалена організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна»

Табл. 13 – Стратегічні пріоритети на 2024–2026 рр.

Лідерство	Digital	Краща роздрібно мережа магазинів
<p>ЯКІСТЬ МЕРЕЖІ</p> <p>3G - 100% покриття населення в 2023–2025 рр.</p> <p>4G - 90% покриття населення в 2024–2026 рр.</p> <p>5G - 30% покриття населення в 2024–2026 рр.</p> <p>ЯКІСТЬ БАЗИ</p> <p>Відсоток цифрових користувачів – 75% у 2024 р.</p> <p>Смартфонізація – до 87% у 2024 р.</p> <p>Зростання користування мобільним інтернетом</p> <p>СИЛА БРЕНДА</p> <p>Розвиток власної роздрібною мережі</p> <p>Запуск і розвиток фінансових сервісів</p> <p>Зростання показників іміджу і знання брэнда</p>	<p>DIGITAL- ЕКОСИСТЕМА ДЛЯ МАСОВОГО РИНКУ</p> <p>My Vodafone – єдиний gateway для управління послугами</p> <p>Vodafone Pay – єдиний gateway для всіх мобільних платежів і розвитку фінансових сервісів</p> <p>Інтеграція digital-сервісів в єдину екосистему для користувача</p> <p>Трансформація доходів від контент-послуг в digital</p> <p>IMS – ядро цифрової комунікації</p> <p>КРАЩИЙ DIGITAL-ПАРТНЕР ДЛЯ БІЗНЕСУ</p> <p>Лідерство в епоху ІТ до 2023 р.</p> <p>Розвиток системної інтеграції і хмарних сервісів</p> <p>ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ РІШЕННЯ</p> <p>Big-data – інтелектуальний фундамент для нових бізнесів</p>	<p>ЗРОСТАННЯ ДОХОДІВ ПРИ ПОЛІПШЕННІ NPS</p> <p>Використання переваг Vodafone для розвитку послуг роумінгу і міжнародних дзвінків</p> <p>Кращий оператор для мобільного інтернету</p> <p>Інноваційний оператор</p> <p>WORRY-FREE ТАРИФИ</p> <p>Нові білінгові можливості</p> <p>Скорочення кількості тарифів PrP і спрощення їх структури</p> <p>Завершення міграції тарифів МТС на Vodafone (PrP + PoP)</p> <p>Впровадження PPM / PPD моделі згідно з регулюванням</p> <p>Впровадження online-тарифікації контрактних абонентів у роумінгу</p>

Таблиця 14 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2024-2026 р.)

Суть пропонованої заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Прогноз. екон.ефект, тис. грн.	Інші результати
1. Впровадження загальної стратегії запобігання дії негативних факторів впливу та стратегії стабілізації та зміцнення досягнутих позицій	450	689,40	Розширення ринків збуту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, покращення ФСП, підвищення ефективності управління персоналом
2. Зменшення ризиків в майбутній діяльності за результатами проведеного SWOT-аналізу	380	459,60	Зменшення потенційних ризиків, використання сильних та корегування слабих сторін підприємства, використання проаналізованих потенційних можливостей
3. Реорганізація організаційної структури підприємства та створення відділу HR	690	804,30	Удосконалення управління персоналом підприємства, покращення соц.-псих. клімату на підприємстві, отримання конкурентних переваг, вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві, підвищення ефективності використання робочого часу
4. Використання розробленої моделі підвищення ефективності управління персоналом на основі eNPS-аналізу та моделі Дреклера-Сібета	520	1149,00	Удосконалення управління персоналом підприємства, підвищення продуктивності та ефективності праці, отримання конкурентних переваг, підвищення оцінки якості управління персоналом, покращення корпоративної культури підприємства, вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві, підвищення ефективності використання робочого часу
5. Використання інших пропозицій додо підвищення ефективності діяльності підприємства, наданих в табл. 3.4 даної роботи	500	1149,00	Удосконалення управління персоналом підприємства, підвищення продуктивності праці, ефективне використання трудового потенціалу, підвищення ефективності використання витрат на оплату праці, підвищення доходу
Підсумок	2540,00	4251,30	

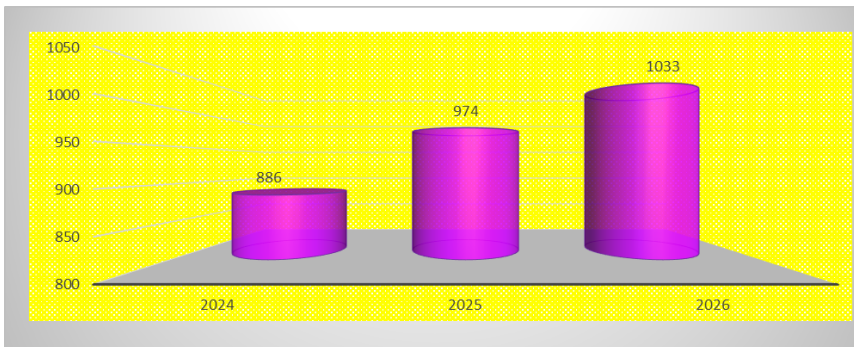


Рис. 17. Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2024-2026 р.р.



ВИСНОВКИ

Отже, управління персоналом - це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію невикористаних професійних і духовних можливостей для вирішення поставлених завдань. В процесі формування або вдосконалення системи управління персоналом вітчизняним підприємствам слід звертати увагу на цінний досвід зарубіжних країн у цьому відношенні. Серед більш відомих методів конфігурації корпоративної системи управління персоналом можна назвати американську та японську моделі, обидві з яких мають свої переваги та недоліки. Вважаємо, що вітчизняні підприємства не повинні копіювати ці системи, а повинні створювати власні національні плани, виходячи з економічних умов країни, тенденцій і перспектив розвитку, відділів, форм власності та цілей розвитку.

Серед великого різноманіття систем оцінювання та моніторингу ефективності виділив найпопулярніші та найбільш застосовувані методики, а саме: Key Performance Indicators (KPI); Return of Investment (ROI), Objective Key Results (OKR), Метод 360°, опитування так анкетування (eNPS). Наразі в більшості компаній саме за допомогою таких інструментів і здійснюються як комплексні так і особистісні оцінювання показників ефективності діяльності.

Можна підсумувати, що Vodafone Ukraine є потужним гравцем на ринку телекомунікацій, має у своєму арсеналі багато інструментів, кваліфікованих фахівців та напрацьований досвід. Але в умовах жорсткої конкуренції підприємство має постійно прагнути до вдосконалення організації маркетингових досліджень та розвитку свого бізнесу.

З огляду на проведені розрахунки, попри всі виклики сьогодення, компанія демонструє достатній рівень фінансової стабільності і ріст прибутковості, та разом з тим компанія має досить високий коефіцієнт плинності кадрів, то ж спробуємо знайти шляхи оптимізації процесів командування, щоб поліпшити ситуацію.

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.

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). Використовуючи запропоновану в підрозділі 1.3 методику, здійснено eNPS аналіз даних за результатами проведеного опитування.

Розглянуто організаційну структуру, яка є лінійно-функціональною ієрархією. 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. 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.

В розділі 3 зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, пропонується для підвищення ефективності менеджменту ПрАТ "ВФ Україна" та з урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2023 роках застосувати на 2024 рік *стратегію* запобігання дії негативних факторів впливу. А на 2025-2026 р.р. – стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, яка використовується для підтримання стабільного фінансового стану компанії та створення нових чинників його зміцнення.

В підрозділі 3.2 надано рекомендації з підвищення ефективності управління персоналом підприємства та розроблена модель підвищення ефективності управління персоналом, яка враховує різноманітні аспекти стимулювання та оцінювання, може надати численні переваги для організації:

1. Матеріальне стимулювання:

Підвищення заробітної плати: Система може забезпечити чітке вирішення питань щодо матеріального стимулювання, включаючи автоматизовані механізми підвищення заробітної плати відповідно до здобуття нових навичок, досягнень та тривалості роботи.

2. Нематеріальне стимулювання:

Командна робота (модель Дрексlera-Сібета): Система може сприяти формуванню та управлінню командами на основі визначених принципів Дрексlera-Сібета, сприяючи ефективній співпраці та взаємодії між співробітниками.

Динамічна схема навчання: Розробка динамічної схеми навчання в системі дозволить персоналу здобувати нові знання та навички відповідно до поточних потреб компанії та ринкових тенденцій.

3. Оцінювання eNPS:

Оцінка ступеня залученості персоналу: Впровадження оцінки eNPS (Employee Net Promoter Score) дозволяє компанії здійснювати систематичну оцінку та вдосконалення рівня задоволеності та залученості персоналу, визначаючи ключові аспекти, які потребують уваги.

Всі ці елементи взаємодіють для створення комплексної системи управління персоналом, спрямованої на забезпечення максимальної ефективності та задоволення потреб як компанії, так і її співробітників

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.

Дякую за увагу!



Together we can
vodafone

