

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав: студент 4 курсу,
гр. ЕХ 41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»



_____ Дар'я ПОГАСІЙ

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

_____ Світлана БАБИЧ

Рецензент:
Професор кафедри менеджменту та
бізнес-адміністрування Національного
аерокосмічного університету імені
М.С. Жуковського

_____ Андрій ДОРОНІН

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень перший бакалаврський рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г. О. Дорошенко

підпис

ініціали, прізвище

« 06 » червня 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Дар'ї ПОГАСІЙ

1. Тема роботи: «Вдосконалення системи управління персоналом в організації»

Керівник роботи Бабич Світлана Миколаївна, кандидат економічних наук,

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

доцент

затверджені наказом по університету від «09» квітня 2024 року

№ 2101-5/786


2. Строк подання студентом роботи 05 червня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розглянути теоретичні аспекти системи управління персоналом в організації. Виокремити етапи та методи формування системи управління персоналом. Дослідити підходи до оцінки ефективності персоналу. Проаналізувати фінансово-економічний стан ПраТ «ВФ Україна». Проаналізувати систему управління персоналом компанії та її основні показники. Запропонувати шляхи вдосконалення системи управління ПраТ «ВФ Україна»

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання дипломної роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання 1 вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти  Дар'я ПОГАСІЙ
підпис

Керівник роботи _____ Світлана БАБИЧ
підпис ініціали, прізвище

Гарант освітньої програми _____ Ольга КРИКУН
підпис ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	
.....	8
1.1. Сутність, поняття системи управління персоналом в організації.....	Ошибка!
Закладка не определена.	
1.2. Етапи та методи формування системи управління персоналом.....	14
1.3. Оцінка ефективності системи персоналу.....	18
РОЗДІЛ 2. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У	
ПРАТ «ВФ Україна»	25
2.1. Характеристика діяльності підприємства ПраТ «ВФ Україна.....	25
2.2. Система управління персоналом ПраТ Україна та аналіз її основних показників	322
2.3. Напрями вдосконалення системи управління персоналом ПраТ «ВФ Україна»	44
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

У сучасних умовах швидких економічних змін і жорсткої конкуренції успіх компанії значною мірою залежить від ефективності управління її персоналом. Це пояснюється тим, що людські ресурси є одним з найважливіших активів будь-якої організації. Висококваліфікований і мотивований персонал сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності компанії. Саме тому питання залучення, утримання та розвитку кадрів набувають особливої актуальності в сучасних умовах.

Вдосконалення системи управління персоналом стає критичним завданням для багатьох організацій. Це завдання потребує комплексного підходу, який враховує різноманітні аспекти управління людськими ресурсами. Ефективна система управління персоналом повинна не лише відповідати сучасним викликам, але й бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища.

Управління персоналом включає низку традиційних функцій. Серед них підбір персоналу, який має на меті залучення найкращих кандидатів на вакантні посади. Адаптація нових працівників допомагає їм швидше інтегруватися в колектив і освоїти свої обов'язки. Навчання і розвиток кадрів спрямовані на підвищення їх професійних компетенцій і підтримання високого рівня кваліфікації.

Однак, управління персоналом не обмежується лише цими традиційними функціями. Сучасні компанії все більше уваги приділяють розробці і впровадженню ефективних методів мотивації. Мотивація працівників є ключовим фактором для підвищення їх продуктивності та задоволеності роботою. Це може включати матеріальні стимули, такі як бонуси і премії, а також нематеріальні, такі як визнання досягнень і створення сприятливого робочого середовища.

Оцінка ефективності працівників є ще одним важливим елементом сучасного управління персоналом. Вона дозволяє визначити сильні і слабкі сторони кожного співробітника, що сприяє розробці індивідуальних планів розвитку і кар'єрного зростання. Планування кар'єрного зростання допомагає утримувати талановитих працівників, надаючи їм можливості для професійного і особистого розвитку.

В умовах глобалізації та цифровізації бізнесу, компанії мають пристосовувати свої кадрові стратегії до нових викликів. Це включає необхідність швидкої адаптації до змін на ринку, підвищення кваліфікації працівників для освоєння нових технологій і методів роботи. Створення сприятливого корпоративного клімату є важливим чинником для залучення і утримання талантів. Корпоративний клімат включає в себе не лише фізичні умови праці, але й психологічну атмосферу, рівень взаємодії між співробітниками, підтримку з боку керівництва та можливості для особистісного розвитку.

Вдосконалення системи управління персоналом є багатограним процесом, який вимагає врахування численних факторів і аспектів. Компанії, які успішно справляються з цим завданням, отримують значну перевагу в умовах сучасного ринку, забезпечуючи собі стійкий розвиток і конкурентоспроможність.

Теоретичну основу випускної роботи становлять фундаментальні наукові дослідження, що відображені у працях наступних науковців Бовкуна О. А., Дончака Л., Левчука Н., Лозової О., Павленко М.С., та інших.

Метою випускної роботи є аналіз системи управління персоналом компаній та розробка напрямків їх вдосконалення. Відповідно окресленої мети були запропоновані та виконані наступні завдання:

- дослідити та узагальнити понятійні аспекти системи управління персоналом в організації;
- визначити етапи та методи формування системи персоналу;
- дослідити оцінку ефективності управління системою персоналу;
- охарактеризувати та оцінити фінансово-економічний стан досліджуваного товариства;
- провести аналіз системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна»;
- запропонувати програму заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом» ПрАТ «ВФ Україна».

Предметом дослідження є удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна».

Об'єктом випускної роботи є процес формування системи управління персоналом в організаціях.

Спрямування сектору підприємництва охоплює різноманіття видів виробничо-господарської діяльності і типів бізнес-операцій, що відповідають широкому спектру потреб ринку та споживчої цінності продукту. Дослідження проблем управління системою персоналу має певну специфіку, спираючись на особливості реалізації бізнес-процесу компаній та потребує більшого занурення в дану проблематику, враховуючи відмінності в офіційних джерелах широко вживаних дефініцій.

Методологічною основою дослідження вважаємо: діалектичний підхід при вивченні процесів і явищ; використання уніфікованих показників, що всебічно підкреслюють діяльність компанії; підкреслення причин коливання індикаторів, встановлення взаємозв'язків шляхом спеціальних прийомів реалізації процесу дослідження.

При виконанні роботи використано такі основні методи дослідження: графічний – для представлення наочної ілюстрації досліджуваних явищ, процесів і закономірностей; статистичного угруповання та узагальнень, порівнянь – при здійсненні необхідного аналізу передбачених показників; класифікаційно-аналітичний, що передбачає підкреслення та угруповання чинників впливу задля зростання ефективності бізнес-процесу.

Практичне значення запропонованих в роботі результатів полягає в розробці можливих шляхів підвищення ефективності функціонування підприємства через вдосконалення підсистеми управління системою персоналу.

Результати роботи були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання сучасної економічної науки» у травні, відповідно встановленого плану.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, поняття системи управління персоналом в організації

Ефективне управління персоналом є однією з ключових сфер функціонування підприємства, що може істотно підвищити його продуктивність. В умовах сучасної жорсткої конкуренції кожна компанія змушена адаптуватися до змін на ринку. Проте ринкові умови неперервно змінюються, ставлячи перед підприємствами нові вимоги. Тому управління персоналом стає ще більш актуальним, а його розвиток має бути безперервним для кращого розуміння та адаптації до сучасних умов ринку. Висока динаміка комерційної діяльності змушує кожного працівника постійно підвищувати свій рівень кваліфікації [24].

Ускладнення системи стимулювання й мотивації працівників відбувається через прийом на роботу за короткостроковими контрактами та інші фактори. Чітко відчутна потреба у службі з управління персоналом, без якої керівництво підприємства може не справитися з новими викликами та проблемами. Команда висококваліфікованих та мотивованих фахівців здатна вирішувати найскладніші завдання та проблеми, але апатичний або конфліктний колектив може загрожувати будь-якому проекту.

У сучасних умовах провадження господарської діяльності вітчизняні підприємства істотно змінюють роль працівника. Він перетворюється з пасивного, статистичного виконавця на активного учасника, який бере участь не лише в процесі виробництва, але й у всіх рівнях управління організацією. Він бере участь у прийнятті рішень на підприємстві не лише оперативного і тактичного характеру, а й стратегічного значення. Кращі результати досягають підприємства, які мають висококваліфікованих співробітників [14] Це можливо завдяки відповідній оплаті праці та розвиненій системі підготовки й підвищення кваліфікації працівників. Тому створення та ефективне функціонування системи менеджменту організації базується на установленні оптимальних умов для розвитку організаційно-економічних,

соціально-психологічних і правових відносин між керівництвом та персоналом. Управління персоналом є ключовим елементом цієї системи, забезпечуючи ефективне керівництво працівниками та їх діяльністю.

Система управління персоналом включає в себе різні аспекти, такі як визначення потреби в кадрах, найм, вивільнення, розвиток, контроль, винагороди, участь у успіху, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками. Ця система також розглядається як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, спрямованих на забезпечення ефективності роботи та конкурентоспроможності підприємства. Основною метою є підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації, а для досягнення цих цілей використовуються різноманітні методи, такі як відбір кадрів, системи винагород, управління витратами на персонал та розвиток співробітників [31].

Поняття системи управління персоналом включає:

- планування кадрів;
- визначення потреби у наймі працівників;
- набір співробітників;
- відбір;
- наступний найм працівників;
- адаптація найнятого персоналу;
- навчання кадрів;
- кар'єра
- оцінка;
- мотивація співробітників;
- нормування праці.

Це лише основні кадрові технології, що становлять діапазон, який включає будь-яка система управління персоналом. Усі елементи даної системи можна об'єднати в три великі блоки: технології з формування та подання персоналу, технології з розвитку персоналу та технології, спрямовані на раціональне використання ресурсів чинного персоналу.

Формування персоналу є складним багатоетапним процесом, який включає різноманітні способи впливу та управлінські рішення, спрямовані на створення згуртованого трудового колективу, здатного ефективно розв'язувати складні оперативні та стратегічні завдання для перспективного розвитку підприємства в установленій термін [33]. Таким чином, формування персоналу є важливою складовою загальної системи управління персоналом.

Основною метою процесу формування персоналу на підприємстві є створення такого трудового колективу, який постійно навчається та може генерувати інноваційні рішення для ефективного розв'язання будь-яких виробничо-господарських завдань та забезпечення лідерства підприємства на регіональних та галузевих ринках. Виконання цілей системи управління персоналом потребує вирішення основних завдань, рис. 1.1.

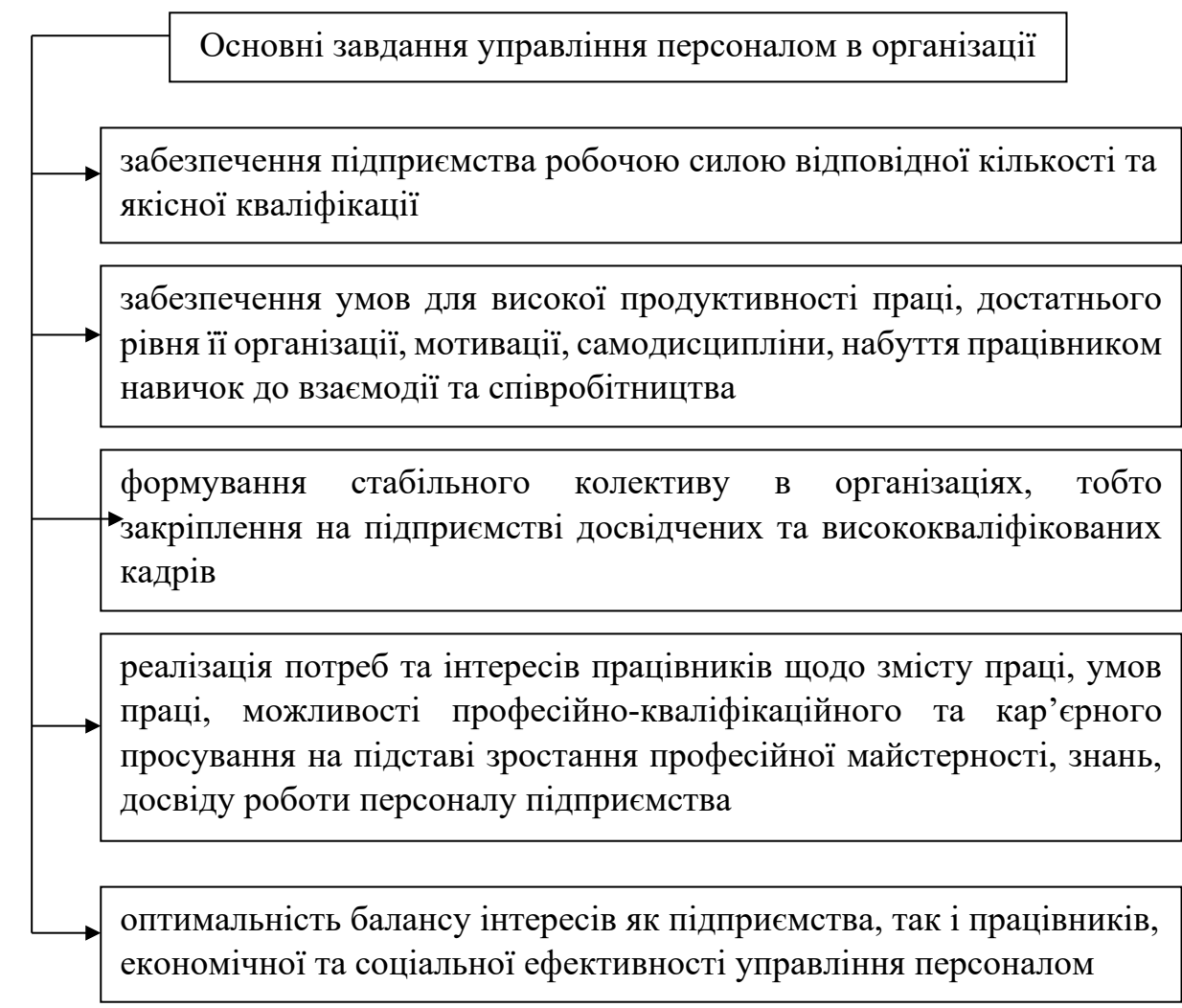


Рисунок 1.1 - Основні завдання управління персоналом в організації

Для успішного формування системи управління персоналом необхідне ефективне правове, інформаційно-комунікаційне та фінансове забезпечення [10].

Інформаційно-комунікаційне забезпечення системи управління персоналом спрямоване на підтримку основної функції системи – розробку та виконання управлінських рішень щодо персоналу. Необхідність забезпечення цих функцій дозволяє розглядати управління персоналом як процес інформаційно-комунікаційної взаємодії, який включає отримання, передачу, обробку, зберігання і застосування інформації. Ієрархічна система управління, своєю чергою, сприймається як інформаційна система.

Нормативне забезпечення системи управління персоналом включає акти та документи нормативного характеру, що регулюють питання організації праці, оплати праці, охорони праці та інші (закони, законодавчі акти, розпорядження, інструкції, накази тощо). Основні положення цих актів повинні бути надані до відома та до розпорядження лінійних працівників та керівників, що є одним з головних завдань HR-служби [7].

Фінансове забезпечення є ще одним важливим ресурсом функціонування системи управління. Воно планується у вигляді двох типів бюджетів: оперативного (включає статті та обсяги витрат у межах компетенцій та за рахунок коштів торговельного підприємства) та інвестиційного (включає фінансування проєктів та програм інвестицій).

Під принципами управління персоналом слід розуміти правила, основні положення та норми, які повинні дотримуватися керівного складу організації, керівники та фахівці кадрової служби в процесі управління персоналом.

Вони відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів та закономірностей. Принципи управління персоналом необхідно поділити на загальносистемні, властиві всім системам незалежно від їх типу (табл. 1.1) та приватні принципи системи управління персоналом [8].

Принципами управління персоналом є правила, якими повинні управляти керівники та фахівці кадрових підрозділів при створенні та розвитку системи управління персоналом в організації.

Таблиця 1.1 - Загальносистемні засади управління персоналом

Назва принципу	Опис
1	2
Функціональність	Створення системи обумовлено об'єктивною необхідністю, вона існує для виконання певної функції у середовищі
Цілісність	Зміна будь-якого елемента системи впливає на всі інші компоненти і призводить до зміни всієї системи загалом; також будь-яка зміна у системі впливає всі її компоненти.
Ієрархічність	Система може бути розглянута як елемент системи вищого порядку, а кожен її елемент, своєю чергою, є системою. Наявність у системі кількох рівнів, підпорядкованих по низхідній, зі своїми зонами відповідальності, ресурсами, локальними цілями. Ієрархічність – функціональна та структурна диференціація систем
Організованість	Елементи (частини) системи мають зв'язок один з одним, взаємопов'язані і взаємодіють певним чином, організовані в просторі та часу

Продовження таблиці 1.1

1	2
Інтегративність	Принципова незводність властивостей системи до суми властивостей складових її елементів. Володіння системою властивостями, відсутні у її елементів. Правильне і зворотне - елементи мають властивості, не властиві системі
Структурність	Можливість опису системи через встановлення її структури
Взаємозалежність структури та середовища	Система формує та виявляє свої властивості в процесі взаємодії з середовищем, будучи при цьому провідним активним компонентом взаємодії

Принципи, що формують вимоги до створення системи управління персоналом, включають: пріоритетність функцій управління персоналом ; наукова обґрунтованість; відповідність функцій управління персоналом цілям виробництва; оптимальний баланс управлінських пріоритетів; прогресивність; орієнтованість на майбутнє; комплексний підхід; економічна ефективність; оперативність; оптимальне співвідношення внутрішніх та зовнішніх аспектів управління персоналом [19].

Принципи, що визначають напрямки розвитку системи керування персоналом, включають: концентрацію; спеціалізацію; паралельність; адаптивність; спадкоємність; безперервність; прямолінійність.

1.2. Етапи та методи формування системи персоналом

Для ефективної системи управління персоналом потрібно провести ряд заходів та пройти кілька етапів, які зображені на рисунку 1.2.

Планування потреби в персоналі починається з об'єктивної оцінки необхідної кількості працівників з урахуванням поточних та майбутніх потреб, технічних вимог та стратегії розвитку підприємства. Це включає прогнозування змін попиту на продукцію, коливань ринкової кон'юнктури, а також технічних і технологічних потреб. Важливо враховувати фактори омолодження кадрів, кар'єрного планування, підвищення кваліфікації та прогнозування змін на ринку праці [13].

Наступним кроком є набір, відбір та прийняття на роботу, що передбачає використання різноманітних методів пошуку кандидатів. Це включає моніторинг ринку праці, співпрацю з навчальними закладами та професійний відбір. Важливо ретельно оцінювати відповідність кандидатів вимогам і їх потенціал для досягнення цілей підприємства. Оформлення документів та розробка плану професійного розвитку з фокусом на ключові компетенції є невід'ємною частиною цього процесу.

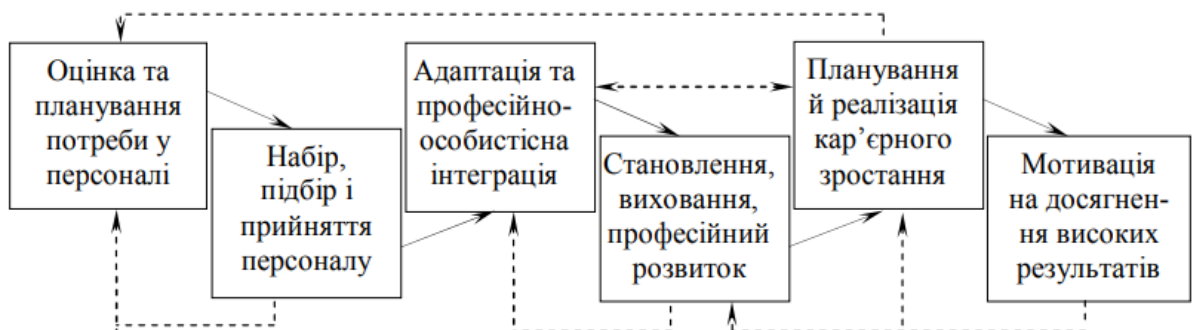
Адаптація нового працівника має на меті забезпечення ефективної професійної та соціальної адаптації. Впроваджується система наставництва, що допомагає новачкам ознайомитися з нормами та цінностями компанії. Це сприяє досягненню оптимального рівня продуктивності та запобіганню негативному впливу змін на трудову поведінку [36].

Розвиток та виховання особистості є важливим елементом управління персоналом. Впроваджується система безперервного професійного розвитку, яка надає можливості для набуття нових компетенцій та знань. Створюється сприятливий морально-психологічний клімат, що об'єднує професійні групи в згуртовану команду.

Планування та реалізація кар'єрного зростання включають створення та ефективне функціонування системи кадрового резерву. Розробляється план кар'єрного зростання для ключових працівників кожного підрозділу, з фінансово-економічним обґрунтуванням заходів.

Система мотивації праці передбачає обґрунтування мотиваційного профілю для кожного рівня кваліфікації та диференціацію мотиваційних і стимулюючих інструментів. Важливо забезпечити високий рівень задоволеності та лояльності працівників, підвищення економічної віддачі від їх праці. Впроваджується система участі у прибутках, диференціація мотиваційних інструментів, акцент на високій якості роботи та постійному підвищенні кваліфікації. Розробляються процедури мотиваційного зростання для ключових працівників, проводиться регулярна оцінка їх результативності та внеску в досягнення цілей [41].

Інтегрований підхід передбачає одночасне та послідовне впровадження всіх етапів, забезпечення безперервності та підвищення ефективності процесу. Це сприяє наближенню характеристик діяльності до ознак стану "команда" на всіх рівнях управління. Досягається синергетичний ефект від компетентної взаємодії та підвищення якості роботи. Враховуються особистісні характеристики працівників, такі як вік, тип характеру, попередній досвід, освітній та компетентнісний рівень, а також їх вплив на швидкість і результативність проходження етапів.



Умовні позначення:

- > - Первинна послідовність етапів процесу формування персоналу (при створенні нового підрозділу, підприємства або для прийнятих нових працівників).
- > - Вторинна послідовність етапів процесу формування персоналу (для всіх категорій персоналу незалежно від стажу праці на підприємстві)

Рисунок 1.2 - Послідовність реалізації етапів ефективного процесу формування персоналу підприємства

Ефективність процесу формування персоналу на підприємстві може бути досягнена тільки в тому випадку, якщо кожен з шести виокремлених етапів буде виконаний результативно. Комплексне здійснення первинної та вторинної послідовностей етапів процесу формування персоналу може допомогти досягнути цієї умови на практиці [17].

Первинна послідовність передбачає поступове виконання етапів процесу формування персоналу, починаючи з оцінки та планування поточної потреби у персоналі та закінчуючи заходами щодо зростання мотивації працівників та підтримки їх у досягненні високих результатів. Ця послідовність використовується при наймі нових працівників або створенні нових підрозділів на підприємстві.

Якщо підприємство вже працює на ринку, поряд з первинною послідовністю, може бути використана вторинна послідовність етапів. Вона передбачає зростання мотивації працівників та їхню внутрішню потребу у професійному розвитку та кар'єрному зростанні. Активізація цих процесів може призвести до зміни сфери відповідальності працівника, розширення його функцій та зростання важливості його рішень для підприємства. Це вимагає відповідної процедури адаптації працівника до нових умов діяльності.

Разом з тим, постійний розвиток персоналу та його кар'єрне зростання, розробка та впровадження на підприємстві інноваційних рішень та технологій вимагають моніторингу наявної потреби у персоналі, а в разі необхідності - її своєчасного коригування. При цьому одночасно відбувається зростання вимог до нових працівників, яких відповідно до потреб та наявності вакансій набирають на підприємство. Вони повинні відповідати не лише за компетентність та професійний рівень, а й за досвід роботи, моральні цінності, бажання професійного розвитку разом з підприємством та інше. Створення таких гармонійних умов для формування персоналу дозволить підприємству вивести себе на лідерські позиції на ринку.

Щоб у діючій організації була добре налагоджена система управління, для персоналу співробітники кадрової служби застосовують певні методи, створені задля побудова структури управління [39]. Дані методи можна об'єднати у дві великі групи:

- до першої групи належать ті, які характеризують безпосередні вимоги, що пред'являються до формування злагодженої системи управління кадрами;

- до другої відносять методологічні принципи, що відповідають за визначення напрямів розвитку системи управління.

Основним методом, який діє у побудові системи управління співробітниками, вважається системний аналіз. Цей методологічний принцип відноситься до системного підходу та допомагає вирішити проблеми, пов'язані з удосконаленням та покращенням такого явища, як система управління персоналом. Також є й інші основні методи.

1. Метод порівнянь: Цей метод включає порівняння існуючої системи управління персоналом на підприємстві з аналогічними системами успішних організацій. Це дозволяє отримати цінні відомості та ідеї для покращення власної системи [24]. Під час порівняння важливо враховувати не лише технічні аспекти, а й культурні, організаційні та стратегічні особливості кожної системи.

2. Принцип послідовної підстановки: Цей принцип передбачає детальне дослідження впливу кожного фактора, що входить до складу існуючої системи управління персоналом. Результати цього аналізу допомагають вибрати найбільш оптимальні та значущі компоненти системи для подальшого вдосконалення [13].

3. Метод декомпозиції: Цей метод передбачає розчленування складних процесів управління персоналом на менші, більш зрозумілі елементи. Це дозволяє краще розібратися в структурі та функціональності системи, щоб ефективніше впроваджувати зміни та покращення.

4. Принцип динаміки: Застосування цього принципу передбачає аналіз динаміки показників системи управління персоналом з метою виявлення та усунення випадкових або системних відхилень. Це дозволяє підтримувати стабільність та ефективність системи в змінних умовах.

5. Структуризація цілей: Цей підхід передбачає чітке визначення та формулювання цілей системи управління персоналом, а також встановлення

взаємозв'язків між ними та стратегічними цілями підприємства. Це допомагає забезпечити спрямованість та консистентність у діяльності всього колективу.

6. Експертна аналітика: Цей метод включає залучення висококваліфікованих експертів у галузі управління персоналом та керівного складу організації для аналізу та оцінки різних аспектів системи. Експертний погляд дозволяє виявити потенційні проблеми та знайти оптимальні шляхи їх вирішення.

7. Нормативний принцип: Цей принцип полягає в застосуванні нормативів та стандартів, які визначають оптимальну організацію та функціонування системи управління персоналом. Дотримання цих нормативів допомагає забезпечити високу якість та ефективність управління.

8. Морфологічний аналіз: Цей метод передбачає аналіз та оцінку різних варіацій організаційних рішень з метою вибору найбільш оптимальних та ефективних. Використання цього методу дозволяє виявити альтернативні шляхи розвитку та вдосконалення системи управління персоналом.

Отже, можна зробити висновок, що для побудови ефективної системи управління персоналом на підприємстві необхідно мати чітке уявлення про механізм її формування. Тому кожному підприємству потрібно використовувати власний досвід роботи зі своїм персоналом, корегувати та вдосконалювати кожен з підсистем, вивчати та застосовувати досвід зарубіжних підприємств.

1.3. Оцінка ефективності системи персоналу

Існують критерії оцінки ефективності організаційної структури управління:

- розумне поєднання інтересів диференціації та інтеграції;
- продуктивність управління, яка визначається як кількість виробленою організацією кінцевої продукції або обсягу виробленої в цьому процесі управління інформації, що припадає на одного працівника, зайнятого в апарат управління;
- економічність апарату управління, що визначається відносними витратами на його функціонування, порівняними з обсягом чи результатами виробничої діяльності;

- пропорційність — суворя відповідність змісту та обсягу виконаних робіт масштабів спеціалізованих цих роботах підрозділів;
- комплексність, яка означає повне охоплення кожним підрозділом всього кола робіт, закріплених за ним;
- ступінь автономності кожного рівня ієрархії, яка визначається як обсяг внутрішніх функцій, що виконуються всередині рівня без виходу на її верхній рівень;
- інформованість, що відображає зв'язок джерел та споживачів інформації;
- сполученість структурних елементів, що означає, що окремі ланки структури мають бути пов'язані загальними цілями, завданнями [17].

В оцінці ефективності функціонування системи управління персоналом необхідно виходити з того, що вона є складовою системи управління організацією (підприємства), виступаючи її підсистемою. З іншого боку, управління персоналом можна розглядати як самостійну систему, так як вона має усі ознаки, характерні для системи, а в організаційній структурі управління підприємством має місце, представлене кадрової службою.

Саме кадрова служба забезпечує всі необхідні внутрішньо-організаційні зв'язки з іншими структурними елементами. Тому від розташування кадрової служби у організаційній структурі управління організації (на якому рівні управлінської ієрархії вона знаходиться), від побудови організаційної структури самої кадрової служби, від взаємодії з керівниками інших підсистем багато в чому залежатиме реалізація організацією своїх стратегічних цілей [11].

Звичайно, ефективність управління персоналом як складового елемента системи управління організації багато в чому визначатиметься особливостями побудови та функціонування самої системи, її працездатністю, надійністю, безперебійністю внутрішньо-системних зв'язків. Надійність системи управління буде вище, якщо при її формуванні були використані такі критерії, як гнучкість, адаптивність, оперативність.

У оцінці ефективності дуже важливо визначити предмет оцінки, тобто. підлягатиме оцінці:

- ефективність функціонування системи управління організацією;
- ефективність системи управління персоналом, що включає таких суб'єктів управління, як керівники вищої ланки керівництва, лінійні керівники підрозділів, спеціалісти кадрової служби;
- ефективність діяльності кадрової служби;
- ефективність управлінських рішень щодо персоналу організації, виступаючих у формі конкретного заходу, проекту, великого інвестиційного починання з використанням позикових коштів.

Залежно від того, які витрати і особливо які результати приймаються у увагу, можна говорити про економічну, соціально-економічну та соціальну ефективності. Економічна ефективність діяльності організації є співвідношення результативності та витрат. Для цього використовується система показників, включає дохід, прибуток, рентабельність, продуктивність праці та ін [37].

Економічний ефект — різниця між результатами економічної діяльності та витратами, виробленими їхнього отримання та використання.

Соціальна ефективність характеризується продуктивністю соціально-трудової політики підприємства, безпосередньо спрямованої на персонал, в частині надання йому соціальних гарантій, визнання його інтересів, вимог до якості свого трудового життя, з розрахунку на високий рівень мотивації до високопродуктивної праці.

Трудова діяльність персоналу підприємства найтіснішим чином пов'язана з процесом виробництва та визначає його кінцевий результат. Звідси слідує що ефективність роботи персоналу правомірно розглядати як частину загальної ефективності виробництва, оскільки вона є наслідком управлінської діяльності вищого керівництва, лінійних керівників та фахівців кадрової служби.

Ефект від діяльності підприємства - певний результат, що забезпечує досягнення мети (виробництво продукції або послуг у певному кількості, вчасно, необхідної якості та ін.). Він залежить від постановки цілей, їх адекватності запитам ринку, суспільства, власним можливостям, а також цінності отриманого результату, його значущості для власника підприємства, персоналу організації [38].

До економічних показників ефекту належать: обсяг виробництва (наданих послуг), обсяг продажів, прибуток (валовий, балансовий та чистий), витрати на гривню продукції, рівень рентабельності (ставлення прибутку до собівартості) та інші поширені економічні показники.

Водночас слід мати на увазі, що сьогодні підприємство може збільшити прибуток не тільки за рахунок кращої роботи, зростання обсягу необхідного народному господарству продукції, а й шляхом довільного збільшення цін чи випуску винятково рентабельної продукції. Тому в процесі аналізу доцільно виділяти із прибутку ту частину, збільшення якої відбулося в результаті діяльності управлінського персоналу, що призвело до зниження собівартості продукції

Соціальні показники показують ступінь задоволення працівниками працею (якістю свого трудового життя), рівень небажаної плинності, рівень виконавчої та трудової дисципліни. Проте недолік багатьох загальних показників у тому, що їх величину впливають як кадрові заходи, заходи технічно-технологічного та організаційного характеру, а й ринкові чинники (ситуація ринку товарів (послуг), і навіть ринку праці) та інших [40].

Тому на додаток до перерахованих показників прийнято розраховувати і більше приватні показники, що мають безпосереднє відношення до трудової діяльності результативність, якість та складність живої праці виробничої та управлінського персоналу з позиції доданої вартості. До таких показників відносяться:

- показники рівня та динаміки продуктивності праці в розрахунку на одного працівника, на відпрацьований людино-день чи людино-годину;
- співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати;
- співвідношення темпів зростання рівня середньої заробітної плати та прибутку;
- питома вага заробітної плати у собівартості продукції;
- загальний фонд оплати праці та його динаміка;
- частка прибутку, спрямованого на соціальні цілі та ін.

Витрати на персонал у найзагальнішому вигляді є фінансовими ресурсами, необхідні забезпечення підприємства якісної робочої силою. Вони спрямовані на залучення, винагороду, стимулювання, вирішення соціальних проблем, поліпшення умов праці, забезпечують як використання, а й розвиток найнятого персоналу, нарощування ним свого трудового потенціалу та людського капіталу [34].

Джерелом виплат слугує фонд оплати праці, прибуток, отриманий підприємством від своєї економічної діяльності, а також інші джерела (Наприклад, економія, отримана від реалізації кадрових заходів).

Недоліки - це те, чим потрібно пожертвувати заради володіння будь-якими ресурсами, вигодами. Витрати включають витратну складову (спожита частина витрат) і активну (те, що може принести майбутню користь/доход).

Витрати на персонал:

1. Початкові - включають витрати на пошук, придбання та попереднє навчання працівників.

2. Відновлювальні (витрати заміщення) - це сьогоденні витрати, необхідні для заміни працюючого зараз працівника іншого, здатного виконувати ті самі функції.

Залежно від об'єкта відновлювальні витрати бувають:

- позиційні — у ситуації, коли керівник бажає замінити звільненого працівника на людину з такими ж професійними якостями, витрати відносяться не до особи працівника, а до його робочого місця/позиції;

- особистісні — у ситуації, коли керівник прагне замінити не те, що працівник робив на робочому місці, а всі його особисті здібності, витрати на таку заміну відносяться не до місця, а до особи.

У зв'язку з цим виникає завдання забезпечення ефективності таких значних витрат, оскільки відомо, що ефективність функціонування підприємства як економічної системи залежить від того, якою мірою витрати забезпечують отримання результату, що сприяє досягненню ним своїх організацією цілей, підтримці своєї конкурентоспроможності [31].

Усі витрати організації на персонал регулюються за допомогою:

- регулювання чисельності персоналу (обмеження числа працюючих, припинення прийому працювати, активне скорочення персоналу);
- регулювання грошових виплат (заморожування виплат понад тарифи, перерахунок підвищення тарифів на позатарифні виплати, коригування внутрішніх фондів соціального забезпечення);
- аналізу загальних витрат та шляхів їх зниження;
- підвищення ефективності та порівняння результатів та витрат.

Мета управління витратами на персонал полягає у забезпеченні рівноваги між витратами та результатами. Це дозволить, з одного боку, окупити зміст найнятої робочої сили, а з іншого - вирішити і соціальні завдання (досягти задоволеності персоналу роботою на даному підприємстві, а з нею та розвитку таких важливих в даний час якостей персоналу, як залученість, відданість, інноваційна активність та ін.).

Для цього необхідні контроль за величиною витрат на персонал, своєчасне прийняття управлінських рішень щодо оптимізації їх величини з погляду досягнення економічної та соціальної ефективності.

Основні завдання аналізу витрат на персонал: надати інформацію, необхідну як менеджерам з персоналу, так і вищому керівництву для прийняття рішень у галузі управління персоналом; забезпечити менеджерів методами чисельного вимірювання вартості людських ресурсів, необхідних для прийняття конкретних рішень; мотивувати керівників думати про людей не як про витрати, які слід мінімізувати, а як про активи, які слід оптимізувати.

Аналіз витрат базується на розрахунку наступних показників: загальні та питомі витрати на персонал; частка витрат за персонал обсягом реалізації; витрати на одного співробітника; витрати на одну продуктивну годину. Якісний бік використання підприємством своїх ресурсів праці характеризують такі показники:

- ефективність праці (визначається як відношення прибутку до витрат на оплати праці персоналу);

- частка фонду оплати праці (заробітна плата, бонуси, єдиний соціальний податок) у бюджет;

- відсоток витрат на робочу силу від загального прибутку.

Для планування витрат на персонал використовуються показники зарплатоємності та зарплатовіддачі [31].

Зарплатомісткість виробництва розраховується шляхом поділу витрат на персонал на обсяги виробництва. Вона характеризує частку витрат на персонал в одній гривні виробленої продукції.

Зарплатовіддача є зворотним показником від зарплатоємності, тобто.

е. кількість продукції, виробленої на карбованець витрат за персонал. Однак слід мати на увазі, що не весь обсяг виробництва може бути реалізований, тому найбільше показовим буде розрахунок зарплатовіддачі від виручки чи прибутку.

Оцінка діяльності кадрової служби з управління витратами на персонал проводиться на основі аналізу рівня та динаміки наступних більш приватних показників:

- фонд заробітної плати та її частка у сукупних доходах працівника;
- середня заробітна плата працівника, у тому числі за категоріями персоналу;
- рівень соціальних виплат;
- питома вага фонду заробітної плати у собівартості продукції;
- співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці та ін.

Результати аналізу мають бути використані під час планування величини витрат на персонал на наступний календарний період з урахуванням усунення необґрунтованих виплат працівникам та ефективності запланованих заходів щодо розвитку потенціалу своїх працівників.

РОЗДІЛ 2. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПраТ «ВФ Україна»

«ВФ Україна» - велика телекомунікаційна компанія в Україні, яка надає фіксований зв'язок і доступ в інтернет, інтернет-послуги 3G та 4G,. З кінця 2019 року компанія «ВФ Україна» ввійшла до складу NEQSOL Holding. Інвестиції підприємства у розвиток швидкісного інтернету з 2015 до третього кварталу 2022 року перевищили 34 млрд грн. Більше ніж 16 млн українців користуються послугами компанії. ПраТ «ВФ Україна» є материнською компанією для групи підприємств, до яких належать ПраТ "ВФ Рітейл" (роздрібна торгівля телефонами та смартфонами), ПраТ "ІТСФ" (розробка програмного забезпечення, підтримка та інтеграція послуг), ПраТ "ФАРЛЕПІНВЕСТ" (надання послуг інтернет-доступу та телефонного зв'язку). "ВФ Україна" є приватним акціонерним товариством. Керівництво компанією встановлює основні принципи матеріального стимулювання, оцінки ефективності персоналу та преміювання працівників на підставі їхнього виробничого внеску, а також визначає обсяг компенсаційного пакету та додаткові стимули для працівників [27].

"ВФ Україна" забезпечує зв'язок українських абонентів вже понад 30 років. Крім того, компанія підтримує європейські цінності, впроваджує новітні технології та створює міцні комунікаційні та бізнес-зв'язки [8].

Повномасштабне вторгнення Росії на територію України у 2022 року значно вплинуло на діяльність Vodafone Україна та ще більше акцентувало важливість послуг компанії в забезпеченні безперебійного стійкого зв'язку та інтернету для всієї країни. Тому фокусами «ВФ Україна» у 2022 році стали [28]:

1) Забезпечення безперебійної, стабільної, працездатної та стійкої мережі в екстремальних умовах, збереження зв'язку навіть в часи найдовших відключень електропостачання.

2) Безпека працівників. Всі працівники Vodafone Україна перебувають у безпечних місцях, віддалений формат роботи зберігається, офісні приміщення облаштовані надійними бомбосховищами, забезпечуються постачання електроенергії та Інтернет зв'язку.

3) Відбудова зруйнованих та пошкоджених об'єктів зв'язку та відновлення мережі. Технічні команди працюють тільки на безпечних ділянках деокупованих територій, де мінна та інші фактори безпеки забезпечені.

4) Розвиток мережі фіксованого інтернету з використанням кращої сучасної технології - GPON, яка демонструє високі показники якості безперебійного зв'язку та надає можливість збереження зв'язку навіть в часи найдовших відключень електропостачання.

5) Захист даних та інформаційна гігієна під час війни, піклування про безпеку клієнтів та їх рідних завдяки запуску послуги "Геопошук" - це одні з головних пріоритетів Vodafone Україна.

У 2021 році Vodafone Україна придбала 99,99% в акції ПрАТ «Фарлеп-Інвест», які працює під брендом VegaTelecom.

Незважаючи на кризовий рік з великими втратами та руйнуваннями, компанія Vodafone Україна встояла та продовжує інвестувати в розвиток фундаментальної технологічної інфраструктури, що сприятиме цифровій трансформації та забезпеченню стабільного майбутнього країни. Незважаючи на складний період для бізнесу, компанія не зменшила свої інвестиції та надає допомогу у країні [44]

У 2022 році Vodafone Україна продовжувала підтримувати місцеві громади, впроваджувала національний та євроумінг, а також надавала гуманітарну та пряму фінансову допомогу населенню на окупованих територіях. Загальна сума соціальних інвестицій становила понад 1,4 млрд грн за 2022 рік. Крім того, протягом року війни було відновлено роботу 581 базових станцій, що зазнали пошкоджень або були зруйновані внаслідок воєнних дій, завдяки чому вдалось відновити зв'язок у 759 населених пунктах.

Для отримання об'єктивної картини фінансового стану ПрАТ "ВФ Україна", проведемо його аналіз на основі звіту про фінансові результати та балансу за 2021-

2023 роки (табл. 2.2) Це допоможе нам зрозуміти поточну ситуацію компанії, виявити потенційні проблеми, ризики та можливості для подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 2.2 – Склад активів ПраТ «ВФ Україна» у 2021-2023 рр.

Показник	Рік, тис. грн			Структура, %			Абсол. зміна, тис. грн	Темп зрост, %
	2021	2022	2023	2021	2022	2023		
Всього майна	35 959 561	40 094 776	32 412 556	100	100	100	- 3 547 005	90.1
Необоротні і активи	20 342 117	19 410 073	21 533 981	56.6	48.4	66.4	+1 191 864	105.9
Оборотні активи	15 617 444	20 684 703	10 878 575	43.4	51.6	33.6	- 4 738 869	69.7
Поточні фін.інвестиції	11 875 263	13 086 393	5 060 995	33.0	32.6	15.6	-6 814 268	42.6%

Як ми можемо побачити з таблиці 2.2. , майно підприємства зменшилось на 3 547 005 грн. протягом 2021-2023. Не дивлячись на його зростання у 2022 році до показника 40 094 776 тис. грн, у 2023 році його значення зменшилось до 32 412 776 тис. грн, що на 9,9% менше ніж у 2021 році.

За період 2021-2023 років сума оборотних активів спостерігала відчутне зменшення на 4 738 869 тис. грн (на 30,3% до 2021 року), Найзначніший вплив на зменшення суми оборотних активів вплинуло зменшення суми поточних інвестицій на 6 814 268 тис. грн (на 57,4% у порівнянні із 2021 роком).

Компенсуючий вплив на динаміку майна підприємства стало збільшення необоротних активів на 1 191 864 тис. грн (підвищення на 5,9% у порівнянні і з 2021 роком).

Падіння поточних інвестицій свідчить про можливі проблеми або зміни в стратегії або управлінні підприємством. Це може бути пов'язане з недостатньою ліквідністю, нестабільністю ринків або невпевненістю в економічному середовищі.

Тепер, розглядаючи спад у майновому стані підприємства, здійснимо аналіз динаміки та структури джерел капіталу 2.3, щоб з'ясувати, як це може вплинути на його фінансову стабільність та можливості для майбутнього розвитку.

Таблиця 2.3 – Структура капіталу ПраТ «ВФ Україна» у 2021-2023 рр.

Показник	Сума, тис. грн				Темп зр. %	Структура капіталу,%		
	2021	2022	2023	Аб. зміна		2021	2022	2023
Загальний капітал	35 959 561	40 094 776	32 412 556	- 3 547 005	90.1	100	100	100
Нерозпод. прибуток	15 834 310	16 909 464	8 261 4 69	-7 572 841	52.2	44.0	42.2	25.5
Довгострок. зобов'язан.	15 354 881	17 704 912	18 061 961	+2 707 080	117.6	42.7	44.2	55.7
Кредитор. заборгован.	1 377 289	1 503 970	1 693 145	+ 315 856	122.9	3.8	3.8	5.2

Протягом 2021-2023 загальний капітал підприємства зменшився на 3 547 005 тис. грн (на 9,1%). Найбільшим чином на цю зміну вплинуло зменшення нерозподіленого прибутку на 7 572 841 тис. грн (на 47,8%), що зменшило його частку у загальному капіталі підприємства на 18,5%.

Протягом періоду, збільшились показники довгострокових зобов'язань та кредиторської заборгованості. Довгострокові зобов'язання виросли на 2 707 080

тис. грн (на 17,6%) та тепер становлять 55,7% від загального капіталу підприємства. Кредиторська заборгованість збільшилась на 315 856 тис. грн (на 22,9%).

Зменшення загального капіталу та збільшення показників довгострокових зобов'язань та кредиторської заборгованості можуть негативно вплинути на фінансову стабільність підприємства. Велика частина довгострокових зобов'язань у порівнянні з загальним капіталом може свідчити про значний рівень заборгованості, що може ускладнити погашення кредитів у майбутньому та створити фінансові труднощі. Зменшення нерозподіленого прибутку також може обмежити можливості підприємства для інвестицій у майбутні проекти та розвиток. Менша наявність внутрішніх ресурсів може змусити підприємство звертатися до зовнішніх джерел фінансування, що може призвести до збільшення фінансового ризику та обмеження можливостей для розвитку.

Для ширшого розуміння діяльності підприємства, розглянемо динаміку його фінансових результатів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансових результатів ПраТ «ВФ Україна» у 2021-2023 рр.

Фінансовий результат	Рік			Аб.зміна	Темп зр.
	2021	2022	2023		
Дохід від реалізації послуг та продуктів, тис грн	19 358 958	18 802 655	20 265 622	906 664	104.7%
Валовий прибуток, тис грн	10 880 633	11 328 226	12 735 249	1 854 616	117.0%
1	2	3	4	5	6

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис грн	6 062 914	6 569 027	8 329 309	+2 266 395	137.4%
Валовий прибуток, тис грн	10 880 633	11 328 226	12 735 249	1 854 616	117.0%
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис грн	6 062 914	6 569 027	8 329 309	+2 266 395	137.4%
Інші витрати, тис грн	1368	3 805 847	680 563.00	+679 195	+496%
Фінансовий результат до оподаткування, тис грн	4 851 664	1 36 3426	5 534 538	+682 874	114.1%
Чистий фінансовий результат, тис грн	3 936 033	1 065 383	4 730 079	+794 046	120.2%

Протягом 2021-2023 відбулось зростання всіх фінансових результатів діяльності. ПраТ «ВФ Україна» підвищило виручку на 906 664 тис. грн. (на 4,7%) у

порівнянні із 2021 роком. Зокрема, компанії вдалось підвищити фінансовий результат від операційної діяльності на +2 266 395 тис. грн (на 37,4%) у порівнянні із 2021 роком та на 1 760 282 тис. грн у порівнянні із 2022 роком. Це вдалось зробити за допомогою скороченні інших витрат на 3 125 284 тис. грн (на 82,2%). Ці витрати у 2022 році були пов'язані із коливанням валютного курсу внаслідок повномасштабного вторгнення росії на територію України. У 2023 році компанії вдалось стабілізуватись та знизити збитки від курсової різниці внаслідок фіксації Нацбанком обмінного курсу долара. Це також пропорційно вплинуло на збільшення чистого прибутку на 794 046 тис. грн (на 20,2%) у порівнянні із 2021 роком, і на 3 664 696 тис. грн. (у 4,4 рази) у порівнянні із 2022 роком.

Протягом періоду підприємство покращило свої фінансові результати, але зважаючи на зменшення загального капіталу та зростання показників зобов'язань, проведемо аналіз показників рентабельності підприємства (табл. 2.5) для оцінки його здатності до заробітку та ефективності використання власних та залучених ресурсів. Розрахуємо два показника рентабельності:

1) Показник рентабельності діяльності підприємства визначається як частка фінансового результату від майна підприємства;

2) Показник рентабельності власного капіталу визначається як частка фінансового результату від власного капіталу.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників рентабельності ПраТ «ВФ Україна» у 2021-2023 рр.

Показник рентабельності	Рік			Аб.зміна,	Темп зр.
	2021	2022	2023		
діяльності підприємства	10.9%	2.7%	14.6%	3.6%	133.3%
власного капіталу	24.8%	6.3%	57.2%	32.3%	230.2%

Протягом 2021-2023 темп зростання показника рентабельності підприємства становив 133,3%, що вказує на ефективне використання наявних ресурсів. Темп зростання рентабельності власного капіталу склав 230,2%, що в першу чергу пов'язано із зростання чистого фінансового результату (внаслідок державного регулювання курсу і відповідно зменшення валютних збитків), а також зменшенням обсягу власного капіталу.

Зростання показників вказує на позитивні зміни у фінансовій діяльності підприємства. Державне регулювання курсу та оптимізація обсягів власного капіталу сприяли збільшенню фінансових результатів і можуть підтримати подальший розвиток підприємства. Не дивлячись на це, увагу потрібно приділити зменшенню загального майна підприємства, спричиненого зменшенням нерозподіленого прибутку та поточних інвестицій, а також значному збільшенню довгострокової заборгованості.

2.2. Система управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна» та аналіз її основних показників

Організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна» (рис.2.1) спирається на лінійно-функціональну модель, яка передбачає одноособове керівництво, ієрархічну організацію підрозділів, розподіл функцій між ними та оптимальне поєднання централізації та децентралізації. Управління ПрАТ «ВФ Україна» складається з таких органів: загальні збори акціонерів, рада директорів, правління та президент. Загальні збори акціонерів є найвищим органом управління компанією [30].

Підхід до управління системою персоналу. Відносини компанії з її співробітниками базуються на принципах прозорості, справедливості і дотримання всіх застосованих законів та внутрішніх положеннях компанії. Компанія враховує сучасні тенденції ринку та умови, щоб гарантувати, що Водафон пропонує своїм працівникам справедливі винагороди, додаткові переваги та можливості для професійного та особистісного розвитку.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПраТ «ВФ Україна»

ПраТ «ВФ Україна» має ряд внутрішніх правил та правил, що встановлюють внутрішній робочий порядок, прийом, звільнення та переведення працівників, надання медичного страхування, організації віддаленої роботи та інші процеси управління персоналу. З усіма працівниками укладаються договори працевлаштування, в яких визначено права, обов'язки і зони відповідальності працівників і роботодавця, робочі години і час відпочинку, заходи заохочення та інші питання [29].

Підхід до набору і відбору персоналу. Будучи одним із лідерів у телекомунікаційному секторі України, «ВФ Україна» прагне створювати робочі місця з привабливими умовами і широкими можливостями для професійного зростання. Водафон впевнено будує сильний технологічний, міжнародний бренд.

У 2021 та 2022 роках Водафон Україна увійшов до ТОП-50 кращих роботодавців України згідно до рейтингу Forbes у партнерстві із work.ua: компанія посіла шосте місце у 2021 році і п'яте місце у 2022 році.

Прозорість процесу відбору кандидатів та корпоративні цінності є важливими компонентами надійної взаємодії з працівниками. Компанія використовує модель цінностей та компетенцій для відбору нових робітників, і, отже, застосовує методику співбесід на основі компетенції для цих цілей. Водафон особливо старанний у відборі кандидатів на керівні позиції: використовуються панельні інтерв'ю з кандидатами, тести формату SHL та метод комплексної оцінки кандидатів, спостерігаючи за їх реальною поведінкою під час бізнес ігри. Процес затвердження фіналістів є багатогранним, оскільки компанія має гарантувати, що її лідери є зразком для наслідування для всіх інших співробітників.

«ВФ Україна» постійно вдосконалює та оптимізує власну взаємодію з кандидатами на вакансії у компанії. ВУ 2020 році Водафон технічно вдосконалив кар'єрний сайт компанії та оновив його зміст. Вакансії спочатку публікуються внутрішньо в автоматизованій системі управління персоналом та на веб-сайті кар'єри Водафон, а вже потім на зовнішніх провідних національних сайтах та платформах для пошуку роботи. Веб-сайт кар'єри у Водафон служить джерелом інформації для кандидатів про цінності, корпоративну культуру та різні аспекти навчання та розвитку в рамках компанії [23].

Щоб залучити кандидатів, компанія створює привабливі умови праці та велику кількість програм розвитку та навчання; пропонує участь у корпоративних заходах. «ВФ Україна» виховує молодь в дусі цінностей компанії і забезпечує можливість для їх подальшого розвитку в перспективній українській компанії.

У «ВФ Україна» проводяться регулярні навчальні заходи для у формі лекцій та семінарів, на яких співробітникам надається інформація про продукти, послуги та процеси компанії. Організуються поодинокі тренінги та курси з окремих тем, таких як клієнтський сервіс чи нові технології.

Підхід до мотивації співробітників і нагороди. «ВФ Україна» прагне зробити компанію – місцем можливостей. Компанія мотивує своїх співробітників

розвиватися і працювати ефективно, пропонуючи їм конкурентоспроможну заробітну плату, додаткові бонуси та пільги, а також надає додаткові соціальні виплати. Важлива частина системи мотивації в «ВФ Україна» – це різноманітність корпоративної діяльності та події, проекти визнання досягнень співробітників і залучення їх у діалозі.

Співробітники, незалежно від їх категорії працевлаштування та виду контракту отримують наступні переваги:

- Конкурентний рівень заробітної плати;
- Різноманітне навчання та можливості для розвиток кар'єри;
- Гнучкий графік роботи;
- Вихідні дні у всі святкові дні згідно законодавства України та додаткові дні відпустки;
- Оплачувана лікарняна відпустка;
- Медичне страхування, включаючи покриття витрат на діагностику та лікування COVID 19;
- Страхування від нещасних випадків;
- Фінансова допомога при різних життєвих обставинах ситуації;
- Знижки на мобільний зв'язок послуги, в том числі для рідних і близьких;
- Оплата витрат за користування спортивних та закладів охорони здоров'я;
- Корпоративні заходи з підтримки фізичного та психологічного здоров'я [12].

Компанія «ВФ Україна» має прозору систему оплати праці, що є узгодженою з принципами внутрішньої справедливості і з ринком праці. З цим підходом, компанія гарантує високий рівень довіри серед співробітників, а також інтерес і залученість у внутрішні комунікації. Кожен співробітник може переглядати рівні системи фінансової мотивації компанії, яка була розроблена, щоб заохотити працівників до керування власної ефективності. Для додаткових роз'яснень та консультації з приводу заробітної плати, працівники можуть використовувати спеціальну внутрішню адресу електронної пошти [44].

Базовий оклад залежить від розряду і кар'єрного рівню посади. Бонусна частина залежить від завершення індивідуальних завдань та досягнення працівником ключових показників ефективності (КРІ).

У 2022 році коефіцієнт стандартної стартової зарплатні працівників «ВФ Україна» до національної мінімальної заробітної плати становив 184% як для чоловіків, так і для жінок. У 2021 р. співвідношення було 190% .

Окрім грошових бонусів, компанія має систему стимулювання пілґ. Сумлінне і ініціативне виконання обов'язків винагороджується гаджетами, квитками на концерти, тренінгами з продажу та обслуговування клієнтів та іншими бонусами.

«ВФ Україна» створює атмосферу професійного визнання у середині компанії. Кращих працівників відзначають через систему рейтингів і надають спеціальні значки в особистих профілях у PROSTOR інтранет-платформі. Кожен значок представляє собою активну участь працівника або досягнення в програмі розвитку. «ВФ Україна» проводить конкурс Vodafone Business Champions- програма визнання, де співробітники отримують нагороди за особисті бізнес-досягнення та командні результати. Компанія також підтримує участь своїх співробітників у професійних змаганнях на національному рівні.

Разом із професійним зростанням компанія також заохочує зростання цінностей, тому Водафон створив можливість для кожного працівника визнати свого колегу за прояв однією з 5 корпоративних цінностей (довіра, простота, амбіційність, швидкість, причетність). Кожен місяць працівники можуть давати 10 віртуальних «овацій» іншим колегам, щоб висловити свою подяку. Топ-менеджери можуть вручають «Золоті овації» своїм підлеглим за виняткові професійні досягнення. Тих, хто отримує найбільше овацій, регулярно публікують на корпоративному веб-сайті [43].

Комунікація з працівниками. Компанія постійно вдосконалює внутрішню систему комунікація, щоб будувати довірливі стосунки із співробітниками. «ВФ Україна» управляє власною внутрішньою платформою під назвою PROSTOR, що є сайтом для обміну інформацією, спілкуванням між працівниками та вищим керівництвом компанії.

На сайті створені різноманітні онлайн-чати PROSTOR, де співробітники можуть запитати будь-який нагальні запитання чи проблеми та отримати негайні відповіді. Всього до цих чатів приєдналося близько 3000 учасників.

Компанія регулярно використовує власну платформу PROSTOR організовувати онлайн-зустрічі з командою топ-менеджменту, наприклад генеральним директором, директором бізнесу підрозділів тощо. Під час зустрічей будь-який співробітник може поставити питання. Це було особливо важливо для підтримання тісного діалогу між компанією і її працівниками у складному 2022 році. У 2022 році «ВФ Україна» провели 11 онлайн-трансляцій з управління [43].

Наступним кроком ми проаналізуємо основні показники системи управління персоналом на підприємстві «ВФ Україна».

Розглянемо вікову структуру персоналу на підприємстві (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Вікова структура персоналу групи компаній «ВФ Україна» у 2021-2023 рр.

Вік	Абсолютний показник, особи			Показник у % до чисельності			Зміна показника у %	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021- 2022	2022- 2023
Менше 30 років	1015	921	905	29,9	24,4	22,1	-5,5	-2,3
Від 30 до 50 років	2054	2298	2 464	60,4	60,8	60,3	+0,4	-0,5
Більше 50 років	328	556	717	9,7	14,7	17,5	+5,1	+2,8
Всього	3397	3775	4086	100	100	100	100	100

Ми бачимо, що спостерігається тенденція зменшення частки працівників до 30 років, разом із збільшенням частки працівників більше 50 років. У 2022 році відбулась значна зміна у віковій структурі персоналу, а саме зменшилась кількість молодих працівників (-5,5% у порівнянні з 2021 роком), і як наслідок зросла кількість персоналу віком старшим за 50 років (+5,1% у порівнянні з 2021 роком). Це у першу чергу пов'язано з розгортанням повномасштабної війни на території України, через що велика кількість молоді залишила країну та виїхала за кордон, так як саме ця вікова група найменше прив'язана до місця роботи, через невеликий робочий стаж. У 2023 році тенденція зберіглась – відбулось скорочення частки молоді на 2,3% та зростання частки персоналу похилого віку на 2,8%.

Переважна більшість персоналу перебуває у віці від 30 до 50 років. (60,3% на 2023 рік).

Далі проаналізуємо структуру персоналу у співвідношенні між посадою та віком працівників (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 – Структура персоналу за віком та посадою у групі компаній «ВФ Україна» у 2021-2023рр.

Категорія	Вік	Абсолютний показник, осіб			Темп зростання, %	
		2021р	2022р	2023р	2021-2022	2022-2023рр
Топ-менеджмент	До 30 років	0	0	0	0	0
	Від 30 до 50 років	11	11	9	100	81,8
	Більше 50 років	2	1	5	50	500
	Всього	13	12	14	92,3	116,7
1	2	3	4	5	6	7

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Інші працівники	До 30 років	1015	921	905	90,7	98,2
	Від 30 до 50 років	2043	2287	2455	112	107,3
	Більше 50 років	326	555	712	170	128,2
	Всього	3384	3763	4072	111,2	108,2
Загалом		3397	3775	4086	111,1	108,2

Протягом останніх трьох років жоден працівник у віці до 30 років не займав провідні позиції у компанії «ВФ Україна», це говорить про недостатню залученість молоді до управлюючих ролей, що може впливати на виникнення браку новітніх ідей, альтернативних видів управління та свіжого погляду на процеси та діяльності компанії. Основна кількість працівників топ-менеджменту перебувають у віці від 30 до 50 років. Важливо, щоб у компанії була різноманітна вікова структура співробітників у всіх рівнях управління, включаючи і провідні позиції. Це допомагає забезпечити широкий спектр перспектив та досвіду, що може стимулювати інновації та покращення в компанії.

У 2023 році кількість керівників віком більше 50 років різко зросла – у 5 разів у порівнянні із 2022 роком, з 1 особи до 5 осіб. Це зростання може свідчити про те, що компанія шукає стабільності та досвіду у важливих керівницьких посадах. Крім того, вони можуть виконувати роль наставників для молодших співробітників, передаючи їм свої знання та сприяючи професійному зростанню, що в довгостроковій перспективі позитивно вплине на розвиток компанії.

Далі проведемо аналіз гендерної структури персоналу групи компанії «ВФ Україна» (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Гендерна структура персоналу «ВФ Україна» у 2021-2023рр.

Стать	Абсолютний показник			Показник у %			Зміна показника у %	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023
Жінки	1540	1609	1657	45	43	40,5	-2	-2,5
Чоловіки	1857	2166	2429	55	57	59,5	+2	+2,5
Всього	3397	3775	4086	100	100	100	111,1	108,2

Компанія «ВФ Україна» прагне залучати до робочих процесів однаково як чоловіків, та жінок. У 2021 році кількість жінок майже дорівнювала кількості працюючих чоловіків (45% персоналу жіночої статі та 55% чоловічої). Не дивлячись на зазначене у кадровій політиці бажання підтримки балансу гендерної структури та стимулювання жінок до праці у компанії, у реальності ми можемо спостерігати тенденцію до зменшення частки жіночого персоналу протягом останніх трьох років – у 2023 році 59,5% персоналу становлять чоловіки і 40,5% жінки. Загалом, дані цифри підтверджують гендерну політику компанії у її бажанні до встановлення гендерної рівності на підприємстві.

Наступним кроком розглянемо динаміку найму та звільнень у компанії «VodafoneУкраїна» (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Показники прийнятого і звільненого персоналу у групі компаній «VodafoneУкраїна» у 2020-2022 рр.

Показник		Прийнято на роботу, ос				Вибуло з роботи, ос			
		2021	2022	2023	Відхил (Зий рік до 1го),%	2021	2022	2023	Відхил (Зий рік до 1го),%
Стать	Чоловіки	439	359	440	100,2	678	601	449	66,2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
За статтю	Жінки	488	355	408	83,6	482	512	518	107,4
За віком	До 30 років	706	499	596	84,4	794	675	603	76
	30-50 років	209	198	230	110	346	408	325	94
	Більше 50 років	12	17	22	183,3	20	30	39	195
Всього		927	714	848	91,4	1113	909	967	86,9

У порівнянні із показниками 2021 року, у 2023 році ми можемо спостерігати зменшення кількості людей прийнятих на роботу у компанії «ВФ Україна» (927 особи прийнято у 2021 у порівнянні із 848 особами у 2023). Не дивлячись на негативну динаміку, у 2023 році було прийнято на 134 осіб більше ніж у 2022 році, що дає надію на зростання цього показника у наступних роках.

Разом із тим спостерігається зменшення кількості працівників, що вибули з підприємства (на 13,1% менше у 2023 році, ніж у 2021 році). Не дивлячись на це, у порівняння із 2022 роком, кількість звільнених зросла. Це може свідчити про економічні труднощі компанії.

Якщо розглядати гендерну структуру персоналу, що було прийнято/звільнено, то протягом досліджуваного періоду жінок було прийнято на 16,4% більше у 2023 році, ніж у 2021 році; у той самий час прийнятих чоловіків не зазнала значних змін. Щодо кількості вибулого персоналу, то кількість чоловіків, що залишили місце роботи зменшилась на 33,8% у 2022 році у порівнянні з 2021 роком; кількість жінок, що вибули – на 7,4% більше у 2023 році ніж у 2021 році. Виходячи з даної статистики – помітний дисбаланс у гендерній структурі компанії, адже загалом кількість працюючих чоловік залишається значно більшою, ніж кількість жінок.

Розглядаючи, вікову структуру, то помітно що найбільше змін відбулось у групі персоналу віком більшим за 50 років – на 83,3% більше людей було прийнято і на 95,5% більше людей було звільнено. Також помітні зміни із прийому/звільнення спостерігаються у групі до 30 років – на 15,6% менше людей було прийнято, на 24% менше – звільнено.

Зростання числа прийнятих працівників віком більшим за 50 років може свідчити про стратегічне рішення компанії зосередитися на залученні досвідчених працівників для розв'язання певних завдань або підвищення рівня професійної експертизи в певних галузях. Зменшення числа прийнятих та звільнених працівників в групі до 30 років: Це може вказувати на те, що компанія може бути менше зацікавлена у нових найманнях в молодшій віковій групі або що ринок праці може бути менш сприятливим для молодих працівників.

У групі 30-50 років не відбулось значних змін. Саме ця вікова категорія є найстабільнішою і найменш схильною до суттєвих структурних змін.

Зважаючи на міцний взаємозв'язок фінансових результатів діяльності підприємства та продуктивності роботи відділу продажів, проаналізуємо його показники

Таблиця 2.9 – Продуктивність роботи відділу продажів «ВФ Україна» у 2021-2023 рр.

Показник	Рік		
	2021	2022	2023
Об'єм продажів, тис грн	19 358 958	18 802 655	20 265 622
Кількість працівників відділу продажів, чол	795	812	885
Продуктивність роботи (об'єм продажів/кількість працівників), тис грн/роб.	24 350	23 156	22 900

Протягом 2021-2023 спостерігається зменшення продуктивності роботи відділу продажів. Це може бути пов'язано із недостатньою мотивацією персоналу, тому слід переглянути систему мотивації цього відділу

Підсумовуючи, розглянемо основні показники системи управління персоналом на підприємстві (табл 2.10)

Таблиця 2.10 – Основні показники системи управління персоналу «ВФ Україна» у 2021-2023 рр.

Назва показника	2021	2022	2023	Відхилення, %	
				2021-2022	2022-2023
Обліковий склад, ос	3397	3775	4086	111,1	108,2
Прийнято на роботу, ос	927	714	848	77	118,7
Вибуло з роботи, ос	1113	909	967	81,7	106,3
Коефіцієнт обороту з прийому працівників, %	27,3	20,5	20,7	75	100,9
Коефіцієнт обороту із звільнення працівників, %	32,7	24	23,6	73,4	98,3
Коефіцієнт заміщення,%	-5,5	-5,2	-2,9	94,5	55,7

Кількість співробітників «ВФ Україна» зросла у 2023 році на 8,2% порівняно з 2021 роком.

У 2023 році коефіцієнт обороту з прийняття персоналу зріс на 0,9% у порівнянні із 2022 роком, але досі не сягнув показника 2021 року. Основною зовнішньої проблемою, яка могла спричинити зниження коефіцієнту обороту у 2022 році є повномасштабна війна, яка вплинула на відтік людей закордон, а отже ринок висококваліфікованої робочої сили зменшився і все менше достойних кандидатів

залишилось у країні, а також і сама компанія «ВФ Україна» зазнала певних втрат – кошти були направлені на відбудову пошкоджених базових станцій.

Щодо коефіцієнту обороту із звільнення працівників, то протягом 2021-2023 років спостерігається позитивна тенденція зниження цього показника – у період 2021-2022 зниження відбулось на 24,6% і ще на 1,7% у 2022-2023. Це говорить про підвищення задоволеності людей на робочих місцях, бо все менше людей залишає компанію. Також треба зазначити, що у сучасних українських кризових реаліях дуже важливо мати стабільну роботу, тому люди у 2022 році були більш схильні «триматись» за робоче місце, щоб не залишитись без заробітку взагалі. Це позитивним чином впливало на зменшення звільнень у компанії «ВФ Україна»

Коефіцієнт заміщення протягом всього досліджуваного періоду має негативні значення, але не дивлячись на це спостерігається стійка тенденція до підвищення цього показника – у 2021 році він становив -5,5%, а вже у 2023 році лише -2,9%. Негативні значення говорять про великі показники звільнень у порівнянні з прийняттям нових працівників, що пов'язано із кризою, але позитивна тенденція говорить про те, що повільно відбувається стабілізація компанії «ВФ Україна» за рахунок зниження кількості звільнень.

2.3. Напрями вдосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна»

Система управління персоналом є комплексним підходом до управління людськими ресурсами в організації. Вона включає різні аспекти, такі як найм, навчання, забезпечення рівних прав для всіх співробітників, мотивація, оцінка продуктивності, управління організаційною структурою (рис. 2.3)

Стосовно підприємства "ВФ Україна" система управління персоналом націлена на забезпечення компанії кваліфікованими та мотивованими співробітниками, здатними ефективно реалізовувати стратегічні цілі компанії у сфері телекомунікацій.

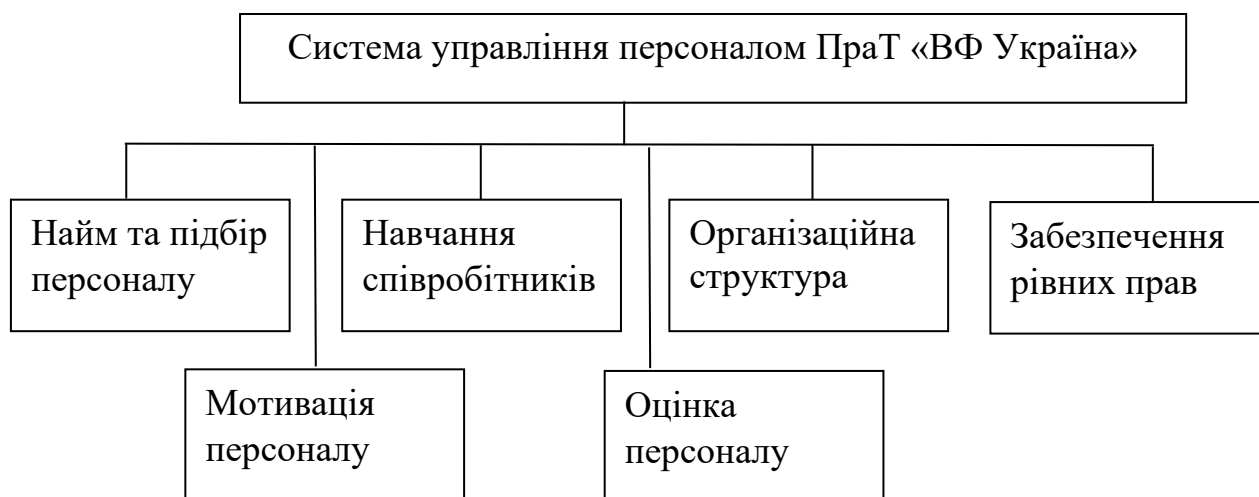


Рисунок 2.2 – Система управління персоналом ПРаТ «ВФ Україна»

Кожен із елементів системи, виконує свої функції. Розглянемо їх детальніше:

1. Найм та підбір персоналу: проведення рекрутингових кампаній, спрямованих на залучення талановитих спеціалістів із спеціалізацією у галузі телекомунікацій.

2. Навчання співробітників: розробка та реалізація навчальних програм, спеціалізованих під послуги та продукти "Водафон Україна". Впровадження системи онлайн навчання для підвищення ефективності навчання та доступності для всіх співробітників.

3. Організаційна структура: оптимізація організаційної структури з урахуванням операційних потреб компанії та забезпечення ефективної комунікації між різними підрозділами та рівнями управління.

4. Забезпечення рівних прав: Вжиття заходів для забезпечення рівності можливостей та справедливості у робочому середовищі, а також розробка програм зі сприяння професійному зростанню жінок та підтримці рівноправності на робочому місці. Створення спеціальних програм для молодих фахівців, включаючи стажування, менторські програми та можливості для професійного розвитку, щоб залучити талановитих молодих людей у компанії.

5. Мотивація: створення системи мотивації, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, такі як можливості кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи, корпоративні заходи, соціальні пільги, бонуси.

6. Оцінка персоналу: впровадження системи оцінки продуктивності на основі ключових показників ефективності, пов'язаних з якістю обслуговування клієнтів, інноваційними ініціативами та лідерством [35].

Відповідно до елементів системи управління персоналом та проаналізованих показників у підрозділі 2.2, запропонуємо внесення змін для її вдосконалення:

1) Навчання співробітників. Як було зазначено у пункті 2.1, зараз у компанії навчання та підвищення кваліфікації проводиться у форматі лекцій, вебінарів, та семінарів, що не передбачає наявності ментора та структурованого обміну досвідом між співробітниками, що обмежує можливості для навчання та розвитку через міжособистісну взаємодію.

Для вдосконалення системи управління персоналом за напрямом навчання співробітників буде запропоновано введення підходу до структури навчання «70-20-10».

Підхід до навчання персоналу 70-20-10 передбачає, що 70% навчання здійснюється через практичний досвід на робочому місці, 20% - через міжособистісну взаємодію та спілкування з колегами та керівниками, а решта 10% - через формальне навчання, таке як семінари, курси та тренінги.

Стосовно підприємства "ВФ України" цей підхід може бути застосований наступним чином:

70% - Практичний досвід: Працівники "ВФ Україна" можуть навчатись, виконуючи завдання на своїх робочих місцях. Наприклад, нові співробітники можуть навчатися, виконуючи реальні проекти під керівництвом досвідчених колег чи менеджерів. Такий практичний досвід дозволяє швидше освоювати навички та знання, необхідні для ефективної роботи.

20% - Міжособова взаємодія: Регулярні менторингові сесії та зворотний зв'язок від керівників та колег можуть відігравати ключову роль у навчанні співробітників. Взаємодія з досвідченими співробітниками допомагає новим співробітникам швидше адаптуватися до корпоративної культури, ділитися знаннями та досвідом один з одним.

10% - Формальне навчання: У "ВФ Україна" може бути залишено у невеликій кількості формальне навчання у вигляді тренінгів, семінарів, внутрішніх курсів та онлайн-навчання. Ці заходи можуть бути спрямовані на вивчення спеціалізованих тем, таких як нові технології телекомунікацій або розвиток навичок лідерства.

Такий комплексний підхід до навчання дозволить "ВФ Україна" ефективно розвивати своїх співробітників, забезпечуючи їм необхідні навички та знання для успішної роботи в динамічній галузі телекомунікацій.

2) Оптимізація організаційної структури. На рис. 2.1 зазначеному раніше, зображено організаційну структуру підприємства, що містить відділ управління адміністративними питаннями. До його функцій відноситься управління офісним простором, управління витратами, організація подій та зустрічей, управління документацією, обслуговування персоналу, організація транспорту, безпека та охорона праці.

Загалом дані функції вже належать до певних підрозділів, тому заради спрощення комунікації, виключення дублювання функцій буде запропоновано розформування даного підрозділу та переведення персоналу до відповідних функціональних підрозділів (табл. 2.11)

Табл. № 2.11 – Оптимізована структура персоналу

Функція персоналу із підрозділу адм.питань	Кількість персоналу виконуюча функцію	Новий підрозділ	Кількість персоналу у підрозділі до переведення, чол	Кількість персоналу у підрозділі після переведення, чол
управління офісним простором	12	Управління та контроль	67	79
1	2	3	4	5

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
управління витратами	94	Фінансовий	383	477
управління документацією	65	Юридичний	345	410
обслуговування персоналу	91	HR	412	503
організація транспорту	73	Технічний	637	710
безпека та охорона праці	80	HR	412	492

Нова організаційна структура буде виглядати наступним чином (рис 2.3)



Рисунок 2.3 - Вдосконалена організаційна структура ПраТ «ВФ Україна»

3) Забезпечення рівних прав. Спираючись на аналіз гендерної та вікової структури у таблицях 2.6 та 2.7 у пункті 2.2, можна спостерігати зменшення кількості жінок та працівників віком до 30 років. Також протягом останніх трьох років жоден працівник у віці до 30 років не займав провідні позиції у компанії «ВФ Україна» (табл. 2.6). Дані тенденції говорять про недостатню залученість молоді до управління та роботи у компанії, що може впливати негативним чином на розвиток та продуктивність компанії, адже часто саме молодий персонал часто стає рушієм інноваційних ідей, покращуючи результати діяльності підприємства. За умов кризового стану країни та підприємства, одним із напрямів удосконалення системи управління персоналом групи компанії «VodafoneУкраїна» може стати стимулювання залучення молоді до роботи у компанії.

Для залучення молодих співробітників до роботи у «VodafoneУкраїна», рекомендовано застосувати наступні стратегії:

1. Залучення до процесу прийняття рішень: Молоді співробітники хочуть бути включені у процеси прийняття рішень та мати можливість висловити свої ідеї та пропозиції. Так як у компанії за 3 роки молодь не була задіяна у топ-менеджменті (табл. 2.6), варто виділити 1-2 місця (що є менше ніж 10% від загальної кількості керівників) для молодих співробітників у такий підрозділ як маркетинг – саме там де молодь має найбільшу експертизу та має можливість до впровадження інноваційних змін;

2. Програми стажування та практик. Доцільним буде укласти договори про стажування із університетами у великих містах України – Київ, Харків, Львів, Одеса. Водафон має іншу програму стажування для молоді, але вона не пов'язана з університетами. Укладення партнерства саме із студентами університетів може сприяти припливу перспективно більш кваліфікованої робочої сили.

Наведені методи залучення молодих працівників до компанії «ВФ Україна» мають сприяти підвищенню результативності компанії за рахунок нових ідей, підходів, інновацій та креативу, що може принести молодь.

Для залучення більшої кількості жінок до роботи на підприємстві та досягнення гендерної рівноваги рекомендовано переглянути посадові інструкції у вакансіях, усунувши гендерні упередження з посадових інструкцій — ще до того, як ви поговорите з кандидатом. Чоловіки подадуть заявку, якщо вони мають 60% кваліфікації, тоді як жінки подадуть заявку лише тоді, коли вони 100% кваліфікації. У тексті вакансії окрім списку кваліфікацій, рекомендовано сфокусуватись на функціях працівника, те, за що відповідатиме найнятий працівник. Також будьте обережні, щоб уникати гендерної мови. Наприклад, «чемпіон» має чоловічий рід.

Також потрібно використати слова, які стимулюють рівноправний підхід, такі як "рівні можливості" та "диверсифікація", а також зазначити, що компанія активно підтримує рівні умови для жінок та чоловіків, а також інших груп працівників. Переосмислення формування тексту вакансій сприятиме вищому залученню жінок до роботи на підприємстві «ВФ Україна».

4) Мотивація. Як було розглянуто у пункті 2.2 (табл. 2.9) у відділі продажів спостерігається зменшення показника продуктивності – суми продаж на 1 співробітника. Для підвищення цього показника буде запропоноване введення прогресивної системи бонусів до заробітної плати. Бонуси зростають пропорційно із досягненням певних результатів у продажах (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Запропонована прогресивна система бонусів у відділі продажів

Виконання плану продажів,%	Бонус від міс. заробітної плати
100%	+10%
120%	+15%
150%	+20%
200%	+30%

Також ефективною мотивацією буде слугувати винагорода +50% бонус від місячної заробітної плати для співробітника, який показав найкращий результат продажів поміж інших працівників за місяць. Це формуватиме умови для здорової конкуренції у відділі.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Глобальні трансформаційні процеси впливають на функціонування суб'єктів господарювання, що відображається на реалізації довгострокових цілей і передбачає впровадження змін у межах системи управління персоналом. Формуючи стратегії управління людськими ресурсами, компанія всі елементи системи управління, для його ефективного здійснення. Це піднімає питання складної взаємозалежності структурних елементів управління персоналом.

Специфіка цього аспекту передбачає формування власного механізму управління людськими ресурсами, який буде відповідати специфіці реалізації бізнес-технологій та бізнес-процесів компанії. Такий механізм повинен включати оптимізацію підбору персоналу, адаптації, навчання та розвитку кадрів, а також ефективну мотивацію і оцінку їхньої роботи.

Впровадження змін у систему управління персоналом дозволяє забезпечити довгостроковий успіх компанії, підвищуючи її конкурентоспроможність та здатність до стійкого розвитку в умовах сучасного ринку.

Управління персоналом є критично важливим елементом успіху будь-якої компанії, оскільки людський капітал є одним із найцінніших ресурсів. Ефективне управління персоналом забезпечує залученість, мотивацію та високу продуктивність співробітників, що безпосередньо впливає на результати діяльності організації. Одним із ключових аспектів є створення та підтримка позитивної корпоративної культури, де працівники відчують себе цінними та мотивованими досягати спільних цілей.

Враховуючи здійснене дослідження, можемо зазначити, що визначення шляхів по вдосконаленню управління системою персоналу базується на тлі досконалого та всебічного вивчення всіх аспектів управління людськими ресурсами: найму та підбору персоналу, організаційної структури, навчання працівників, мотивації, забезпечення рівних прав, оцінки персоналу.

Перший розділ був присвячений теоретичним аспектам управління системою персоналу, етапам і методам її формування. Також були розглянуті принципи

формування системи та оцінка її ефективності. Дослідження дало необхідні знання та інструменти для реалізації практичних стратегій управління персоналом, що сприяє зміцненню позицій організації на ринку та підвищенню її ефективності.

Також у роботі було здійснено дослідження існуючої системи управління персоналом на підприємстві ПраТ «ВФ Україна». На тлі аналізу зроблено висновки про динаміку руху кадрів на підприємстві, гендерну та вікову структуру, кореляцію між віком персоналу та посадою. Також була надана характеристика системи мотивації персоналу, підвищення кваліфікації та стажування.

В ході дослідження встановлено, що «ВФ Україна» має систему навчання та підвищення кваліфікації, де відсутній елемент менторства; один із відділів підприємства дублює виконувані функції іншими підрозділами; спостерігається тенденція зменшення кількості жінок та молоді на підприємстві.

Вдосконалити систему підприємства можна за рахунок: покращення якості програми підвищення кваліфікації через введення нової системи навчання «70-20-10»; оптимізації організаційної структури, через розформування відділу адміністративних витрат та переведення персоналу в інші підрозділи; підвищення проінформованості про рівні права для жінок на підприємстві через оптимізацію текстів вакансій; підвищення залученості молоді до управління через надання декількох керуючих посад працівникам до 30 років; покращення продуктивності відділу продажів через запровадження нової системи прогресивних бонусів

Враховуючи результати дослідження, можна зробити висновки щодо реалізації системи управління персоналом ПраТ «ВФ Україна». Вище зазначені заходи спрямовані на збільшення ефективності бізнес-процесів і можуть позитивно вплинути на конкурентоспроможність та успішність підприємства в його сегменті ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барабанов І. В., Мисливець К. В. Управління поведінкою персоналу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62
2. Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск №16. С.257-263
3. Бойкова Ю., Куценко Є. Формування системи управління організації на основі інтеграційного підходу. *Вісник магістратури*. 2016. № 3-2(54). С. 46-48.
4. Бутенко І.А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства *Економічні інновації*. 2015. №60. С. 66–74.
5. Верстяк О. М. Особливості управління персоналом в глобальних компаніях. *Реформування фінансово-економічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва*. 2023.
6. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5–1(05). С. 113–117.
7. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163–167.
8. Губик Ю., Біляєв С., Багунц О. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 216–224.
9. Дончак Л., Шварчук Д., Добіжа В. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 104–108.
10. Дуляба Н., Озарчук К.О. Особливості формування систем управління персоналом у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 39. С. 165–170.
11. Гуцуляк Н. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3. С. 111–118.

12. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 12. С. 46–51.
13. Захарова О.В., Придятько Е.М. Формування персоналу промислового підприємства: інструментарій забезпечення ефективності: монографія. – Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 273 с.
14. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133.
15. Звіт про управління приватного акціонерного товариства «ВФ Україна» та його дочірніх компаній за 2020 рік. *Vodafone Україна*. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/zvit-pro-upravlinnya-konsolidovani-2020.pdf>(дата звернення: 07.05.2024).
16. Кудіна В.В. Процедура оптимізації організаційної структури підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2016. Т. 22. № 5. С. 85-95.
17. Левчук Н., Петровська С. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом. *Automobile Roads and Road Construction*. 2022. № 112. С. 387–394.
18. Лобінцева В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Economics: time realities*. 2020. № 4(50). С.57-70
19. Лозова О. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2, № 4. С. 37–45.
20. Мельник Т.Г. Ефективність праці: методи вимірювання продуктивності праці та її оплати. *Теоретичні та прикладні питання економіки: Збірник наукових праць*. 2005. №7.С. 291– 296.
21. Окрема фінансова звітність. 2021. *Vodafone UA*. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/okrema-finansova-zvitnist-vf-ukraine-standalone-21fsu-15092022-ukr.pdf>
22. Окрема фінансова звітність. 2022. *Vodafone UA*. URL: https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2023/05/11/421/source/vf-ukraine-separate-fs-2022-ukr-signed-with-audit-report_1683817730.pdf

23. Офіційний сайт Водафон Україна. URL: <https://www.vodafone.ua/>
24. Павленко М.С. Мельнік А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т.31 (70), № 2. С.13-18.
25. ПраТ «ВФ Україна» консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора. *Vodafone Україна*. URL: https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2023/04/07/391/source/ukr-vf-group-fs-2022-signed-with-audit-report_1680867815.pdf (дата звернення: 10.05.2023).
26. Приватне акціонерне товариство ПраТ «ВФ Україна». Фінансова звітність за 2023 рік. Clarity project. URL: https://clarity-project.info/edr/14333937/finances#google_vignette (дата звернення: 05.04.2024).
27. Про компанію. *Vodafone Україна*. URL: <https://www.vodafone.ua/company> (дата звернення: 20.04.2024).
- Погасій Д. Ефективний менеджмент персоналу. Актуальні питання сучасної економічної науки : тези доп., 2024 р., с. 324—326.
28. Проміжна інформація емітента цінних паперів за четвертий квартал 2022 рік. *Vodafone Україна*. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/promizna-informaciya-emitenta-za-4-kvartal-2022-roku.pdf> (дата звернення: 01.04.2024).
29. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік. *Vodafone Україна*. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/ricna-informaciya-emitenta-ricnii-zvit-za-2020-rik.pdf> (дата звернення: 04.04.2024).
30. Річна інформація емітента цінних паперів за 2021 рік. *Vodafone Україна*. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/ricna-informaciya-emitenta-za-2021-rik.pdf> (дата звернення: 04.04.2024).
31. Рудько В.А. Управління персоналом . Київ: КОНДОР. 2017. 324 с.
32. Савченко В. Удосконалення стимулювання професійного навчання персоналу. *Professional Pedagogics*. 2021. Т. 2, № 21. С. 83–91.
33. Семендяк В. Менеджмент персоналу підприємства та його формування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41.

34. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1(33). С. 91–95.
35. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Економіка і управління. 2017. №4. С. 61–65.
36. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу *Економічний форум*. 2022. Т. 1, № 4. С. 115–121.
37. Череп, А. В., Сьомченко, В. В. Методичні основи оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємствах харчової промисловості. Вісник ЖДТУ 2017. №4 (54). С. 340-350.
38. Шаповалова, О. М., Чепа, Ю. В. Аналіз раціонального використання трудових ресурсів. Сучасні проблеми економіки і менеджменту. 2017. С. 511–512.
39. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : Наук. вид. Харків : ХНЕУ, 2005. 220 с.
40. Шубалий О., Рудь Н. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луц. НТУ, 2018. 404 с.
41. Шинкаренко В.М. Мотивація результатів діяльності працівників: аспекти праці. 2008. № 3. С. 25–29.
42. Яковенко К. В. Гендерний аспект стилів управління персоналом. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Економічна*. 2004. Вип. 75. С. 169–175.
43. Annual sustainability report Vodafone Ukraine 2020. *NEQSOL HOLDING*. URL: https://www.neqsolholding.com/site/assets/files/1031/vodafone_ukraines_annual_sustainability_report_2020.pdf (дата звернення: 03.05.2024).
44. Annual sustainability report Vodafone Ukraine 2022. *Vodafone Україна*. URL: https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2023/04/12/402/source/vodafone-annual-report-1204-en_1681291402.pdf (дата звернення: 03.05.2024).