

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Новікової Аліни Максимівни

академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

| Керівник кваліфікаційної роботи | Прізвище, ініціали | Оцінка за шкалою |               | Підпис |
|---------------------------------|--------------------|------------------|---------------|--------|
|                                 |                    | рейтинговою      | інституційною |        |
|                                 | Варяниченко О.В.   | 80               | good          | SV     |
| Рецензент                       | Шаловця Р.А.       | 78               | good          |        |
| Нормоконтролер                  | Варяниченко О.В.   | 80               | good          | SV     |

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

Швець В.Я.

(підпис)

«05» травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра**

студентці Новіковій А.М. академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

| Розділ          | Зміст  | Термін виконання                 |
|-----------------|--|----------------------------------|
| Теоретичний     | Теоретичні основи управління персоналом  | 05.05.2025 р. –<br>13.05.2025 р. |
| Аналітичний     | Аналіз діяльності ПрАТ «ВФ Україна»  | 14.05.2025 р. –<br>27.05.2025 р. |
| Рекомендаційний | Обґрунтування ефективності рішень з управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна» | 28.05.2025 р. –<br>07.06.2025 р. |

Завдання видано

Варяниченко О.В.

(підпис керівника)

Дата видачі «05» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «10» червня 2025 року

Прийнято до виконання

Новікова А.М.

(підпис студента)

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студентки групи 073-21-1  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Новікової Аліни Максимівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

### ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ, ОРГАНІЗАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Структура роботи: 104 сторінки комп'ютерного тексту; 1 рисунок; 17 таблиць; 51 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – управління персоналом підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень у сфері управління персоналом підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнено теоретичні основи управління персоналом; проаналізовано діяльність ПрАТ «ВФ Україна»; подано рекомендації з управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна»; визначено економічну ефективність запропонованих рекомендацій для ПрАТ «ВФ Україна».

Методи дослідження – абстрагування, конкретизації, опису, аналізу і синтезу, економічного аналізу, PEST та SWOT аналіз, порівняння, узагальнення.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання підприємствами при плануванні заходів з удосконалення управління персоналом підприємства.

Сфера застосування – управління персоналом підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів – збільшення чистого прибутку на 1 616 088 тис. грн, що становить 42,1% приросту.

Значимість роботи – впровадження запропонованих заходів у сфері управління персоналом дозволяє підвищити продуктивність і мотивацію працівників, зміцнити кадровий потенціал підприємства, забезпечити його конкурентоспроможність на ринку праці та сприяти досягненню стратегічних цілей компанії.

## **ABSTRACT**

of qualification paper for the Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-21-1  
Dnipro University of Technology  
Novikova Alina

Subject: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of  
personnel management of the enterprise

**EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DECISIONS, HUMAN  
RESOURCES POLICY, EMPLOYEE MOTIVATION, ORGANIZATIONAL  
EFFICIENCY, PERSONNEL ASSESSMENT, PERSONNEL MANAGEMENT**

Structure: 104 printed pages; 1 figure; 17 tables; 51 references.

Object of development – enterprise personnel management.

The aim of the paper – theoretical justification and development of solutions in the field of enterprise personnel management.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical foundations of personnel management are summarized; the activities of PrJSC "VF Ukraine" are analyzed; recommendations for personnel management at PrJSC "VF Ukraine" are provided; the economic efficiency of the proposed recommendations for PrJSC "VF Ukraine" is determined.

Research methods – abstraction, specification, description, analysis and synthesis, economic analysis, PEST and SWOT analysis, comparison, generalization.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use by enterprises when planning measures to improve the enterprise's personnel management.

Application – enterprise personnel management.

Financial viability of the proposed measures – increase in net profit by UAH 1 616 088 thousand, which is a 42,1% increase.

The value of the research – the implementation of the proposed measures in the field of personnel management allows to increase the productivity and motivation of employees, strengthen the human resources potential of the enterprise, ensure its competitiveness in the labor market and contribute to the achievement of the company's strategic goals.

## ЗМІСТ

|   | С.  |
|---|-----|
| Вступ.....  | 4   |
| 1 Теоретичні основи управління персоналом .....   | 7   |
| 1.1 Поняття, сутність та значення управління персоналом .....   | 7   |
| 1.2 Основні теорії та підходи до управління персоналом .....  | 21  |
| 1.3 Методи оцінки ефективності управління персоналом.....   | 29  |
| 2 Аналіз діяльності ПрАТ «ВФ Україна» .....   | 37  |
| 2.1 Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства<br>ПрАТ «ВФ Україна».....                  | 37  |
| 2.2 Аналіз фінансового стану ПрАТ «ВФ Україна».....   | 46  |
| 2.3 Аналіз стану системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна»....  | 58  |
| 2.4 Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності компанії ПрАТ «ВФ<br>Україна»: PEST та SWOT аналіз..... | 63  |
| 3 Обґрунтування ефективності рішень з управління персоналом на ПрАТ<br>«ВФ Україна».....                      | 71  |
| 3.1 Обґрунтування необхідності вдосконалення управлінських рішень....   | 71  |
| 3.2 Обґрунтування напрямів щодо підвищення ефективності управління<br>персоналом на ПрАТ «ВФ Україна».....    | 76  |
| 3.3 Пропозиції щодо впровадження сучасних інструментів управління<br>персоналом на ПрАТ «ВФ Україна».....     | 82  |
| 3.4 Економічне обґрунтування запропонованих управлінських рішень та<br>очікувані результати.....              | 91  |
| Висновки.....   | 100 |
| Перелік джерел посилання.....   | 105 |

## ВСТУП

В умовах розвитку ринкової економіки та інтенсифікації глобалізаційних процесів проблема ефективного управління персоналом підприємства набуває особливої ваги. Людські ресурси є одним із найважливіших активів будь-якої організації, а ефективність їхнього використання суттєво впливає на досягнення стратегічних цілей, конкурентоспроможність і фінансові результати підприємства. Водночас управління персоналом залишається складною сферою, що потребує постійного вдосконалення методів і підходів, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, технологічного прогресу, а також трансформації соціально-економічних умов.

Однією з актуальних проблем сучасного менеджменту є обґрунтування ефективності управлінських рішень у сфері управління персоналом. Це пов'язано з тим, що прийняття будь-яких кадрових рішень без достатнього економічного обґрунтування та оцінки їхнього впливу на загальну діяльність підприємства може призводити до нераціонального використання ресурсів, втрат продуктивності та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. У цьому контексті особливо важливим є пошук і впровадження таких управлінських інструментів і технологій, які дозволять оптимізувати кадрову політику, підвищити мотивацію працівників, знизити плинність кадрів і забезпечити максимальну віддачу від використання персоналу.

Аналіз сучасної наукової літератури показує, що питання управління персоналом в останні десятиліття активно досліджуються в різних аспектах. Зокрема, увага приділяється теоретичним основам кадрової політики, мотивації, оцінці ефективності праці, а також соціально-психологічним чинникам, що впливають на продуктивність працівників. Проте, незважаючи на наявність численних наукових праць і методичних рекомендацій, проблема комплексного

обґрунтування економічної ефективності управлінських рішень залишається недостатньо вивченою, особливо з урахуванням практичних особливостей конкретних підприємств різних галузей економіки. Це зумовлює необхідність проведення цілеспрямованих досліджень, спрямованих на адаптацію існуючих теоретичних положень до практичних умов і підвищення якості управління персоналом.

Крім того, сучасні тенденції розвитку ринку праці, зокрема цифровізація, автоматизація виробничих процесів, поширення гнучких форм зайнятості та підвищення вимог до компетенцій працівників, зумовлюють появу нових викликів для кадрової політики підприємств. У зв'язку з цим зростає значення ефективного управління змінами, що передбачає не лише розробку, а й наукове обґрунтування управлінських рішень, здатних забезпечити їх успішну реалізацію на практиці з максимальною економічною віддачею.

Таким чином, обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом є не лише актуальним науково-практичним завданням, а й ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємств у сучасних умовах. Це питання має значний теоретичний і прикладний потенціал, оскільки сприяє підвищенню якості кадрової політики, оптимізації організаційних процесів і створенню умов для стабільного функціонування підприємства.

Результати такого дослідження можуть слугувати основою для формування рекомендацій і впровадження сучасних підходів до управління персоналом, що, своєю чергою, забезпечить зростання продуктивності праці, підвищення мотивації та покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень у сфері управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи управління персоналом підприємства;

- проаналізувати діяльність ПрАТ «ВФ Україна»;
- надати рекомендації з управління персоналом для ПрАТ «ВФ Україна»;
- визначити економічну ефективність запропонованих рекомендацій для ПрАТ «ВФ Україна».

Об’єкт розроблення – управління персоналом підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління персоналом підприємства.

Методи дослідження – абстрагування, конкретизації, опису, аналізу і синтезу, економічного аналізу, PEST та SWOT аналіз, порівняння, узагальнення.

Практична значущість одержаних результатів для ПрАТ «ВФ Україна»: реалізація комплексу рішень у сфері управління персоналом дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити витрати та плинність кадрів, забезпечивши приріст чистого прибутку підприємства на 1 616 088 тис. грн, або на 42,1%.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1 Поняття, сутність та значення управління персоналом

В умовах глобалізаційних процесів, стрімкого зростання обсягів інформації та підвищення рівня ризиків, перед управлінням організаціями та їхнім персоналом постають нові, значно складніші виклики. Динамічні соціальні трансформації зумовили глибинні зміни в бізнес-процесах і управлінських підходах. У цьому контексті управління людськими ресурсами набуває вирішального значення, перетворюючись на один із головних чинників сталого економічного розвитку.

Сьогодні ефективне використання потенціалу персоналу є не просто запорукою успіху організації на ринку, а й необхідною умовою її функціонування та конкурентоспроможності. Зокрема, провідну роль у досягненні цілей підприємства відіграють саме працівники.

Цю думку влучно висловив відомий підприємець та один з лідерів рейтингу журналу Форбс Білл Гейц: «Не забувайте, що велич вашої компанії залежить не від однієї людини, а від якості вашої команди.» [1]. Отже, значення персоналу як рушійної сили життєдіяльності організації є ключовим, адже без трудового колективу неможливе саме існування організації.

Персонал слід розглядати як сукупність осіб, які перебувають у трудових правовідносинах із певною організацією, незалежно від виду чи строку укладеного трудового договору. Усі вони є безпосередніми учасниками її діяльності та формують основу організаційної структури.

Персонал організації охоплює широкий спектр працівників, структурованих відповідно до функціонального призначення. До нього належать управлінський склад, спеціалізовані структурні підрозділи, працівники, що не належать до

управлінської ланки, основні та допоміжні робітники, представники молодшого обслуговуючого персоналу, служба безпеки, а також інші категорії працівників, задіяні у забезпеченні стабільної діяльності підприємства.

Залежно від характеру трудових відносин, персонал може бути постійним, тимчасовим або сезонним. Зайнятість працівників варіюється - від повного робочого дня до неповної зайнятості (скорочений робочий день або тиждень). У певних випадках один працівник може бути задіяний одночасно в кількох організаціях на умовах сумісництва. При цьому офіційним місцем основної роботи вважається підприємство, в якому зберігається його трудова книжка.

Крім штатних працівників, у діяльність організації можуть тимчасово залучатися здобувачі освіти, стажери, особи, які проходять перекваліфікацію або професійне навчання. Проте, незважаючи на їхню участь у виробничих або організаційних процесах, такі особи не включаються до чисельності основного персоналу підприємства.

Штатна структура організації не підлягає уніфікації, оскільки формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, що постійно змінюються. У зв'язку з цим керівництво кожного підприємства має на постійній основі здійснювати моніторинг та аналіз кадрової структури з метою її своєчасної адаптації та оптимізації відповідно до поточних умов функціонування. Особистісний потенціал працівника, його професійні та ділові якості відіграють ключову роль у забезпеченні організаційного розвитку.

Категорія особистісного потенціалу тісно пов'язана з конкретними індивідами, відображаючи індивідуальний рівень професійної експресії, ділової активності, управлінських здібностей та мотиваційної налаштованості. Йдеться, передусім, про потенціал окремого співробітника як суб'єкта професійної діяльності.

Натомість поняття «людські ресурси» або «кваліфікаційний потенціал персоналу» стосується вже не окремих працівників, а охоплює організаційні

підрозділи та кадрову систему в цілому. Слід також розрізняти терміни «персонал» і «кадри». Категорія «кадри» охоплює сукупність працівників із різними професіями, спеціалізаціями, рівнем освіти та професійної підготовки, акцентуючи увагу не лише на індивідуальних характеристиках, а й на загальній спроможності до досягнення стратегічних цілей організації.

Варто зазначити, що штатна структура організації визначається не просто сукупністю індивідуальних потенціалів працівників. Вона є результатом цілісного управлінського підходу, що інтегрує індивідуальні особливості в єдину систему. Штат виступає формою організаційної єдності, проте за своєю сутністю відрізняється від суто індивідуальних характеристик працівників.

Отже, найманий працівник у сучасному розумінні - це не лише особа, яка перебуває в трудових відносинах із роботодавцем, а й носій певного інтелектуального, професійного та особистісного потенціалу, що здатен впливати на загальну ефективність функціонування організації. Основу людських ресурсів становлять інтегровані можливості персоналу, які забезпечують виконання ключових функцій на ринках товарів, послуг та знань, а також сприяють їх координації та розвитку [2].

Головною ціллю системи управління персоналом є не лише підтримання кадрового складу, а й активне формування, розвиток і використання потенціалу працівників з урахуванням стратегічних цілей організації. Такий підхід передбачає удосконалення професійної діяльності кожного співробітника, розкриття його компетенцій, трудової активності, ініціативності та творчого потенціалу. Це, своєю чергою, сприяє як досягненню цілей підприємства, так і зміцненню командної взаємодії, організаційної згуртованості та продуктивності.

У межах кадрової політики важливо розрізняти поняття «персонал» та «управління персоналом організації». Останнє охоплює сукупність управлінських впливів, спрямованих не лише на забезпечення відповідності кількісного та якісного складу персоналу потребам організації, а й на вдосконалення

організаційної структури, стилів управління, рівня кваліфікації управлінських кадрів. Ефективне управління компетенціями, знаннями, навичками та мотиваційними установками працівників стає визначальним чинником забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку.

Формування результативного персоналу підприємства є стратегічно важливим завданням, що потребує особливої уваги з боку керівного складу. У сучасних умовах господарювання традиційне сприйняття кадрової служби як допоміжного чи обслуговуючого підрозділу втрачає актуальність. У реаліях зростаючої конкуренції та необхідності адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища кадрові підрозділи мають виконувати функцію повноцінного партнера вищого управлінського рівня.

Кадрові служби повинні брати активну участь у розробці й впровадженні управлінських рішень, спрямованих на підвищення ділової активності структурних одиниць підприємства, виявлення та мобілізацію внутрішніх резервів ефективності господарської діяльності. Досягнення цього можливе завдяки використанню сучасних інструментів колективної праці, методів соціологічного аналізу, оцінювання персоналу та впровадження отриманих результатів у систему управління персоналом організації.

У теперішніх умовах трансформації ринку праці та зростання значущості людського капіталу кадрові служби зазнають якісних змін. Їхня функціональна спрямованість поступово зміщується від виключно нормативно-методичного забезпечення, ведення документації та правового супроводу до безпосередньої участі в процесах управління персоналом.

Це передбачає активну роботу у сферах стратегічного планування кар'єрного розвитку працівників, формування кадрового резерву із залученням лінійних керівників, а також реалізацію систем планування й аналізу ключових трудових показників і витрат на персонал у тісній співпраці з підрозділами охорони праці та відділом організації праці й заробітної плати. Крім того, вагоме

місце займає моніторинг ситуації на ринку праці та реалізація програм внутрішнього професійного розвитку працівників.

Особлива увага приділяється створенню сприятливого психосоціального клімату в колективі: налагодженню ефективної взаємодії між підрозділами, гармонізації міжособистісних відносин, запобіганню конфліктам, а також формуванню високого рівня задоволеності роботою і системою матеріального стимулювання [3].

Управління людськими ресурсами є однією з найскладніших та найвідповідальніших сфер управлінської діяльності, що охоплює регулювання міжособистісних відносин, які формуються в умовах уніфікованого виробництва. Дана функція менеджменту має вирішальне значення, оскільки люди залишаються основним джерелом творчої енергії та продуктивної праці, незважаючи на стрімкий розвиток механізації та автоматизації виробничих процесів.

Сучасна система управління персоналом потребує безперервного вдосконалення, що передбачає впровадження комплексних заходів, спрямованих на підвищення ефективності праці співробітників та адаптацію організацій до змінних умов зовнішнього і внутрішнього середовища. До ключових завдань у цій сфері належать:

- забезпечення базових умов для продуктивної трудової діяльності та суворе дотримання організаційних норм і стандартів;
- підвищення рівня професійних компетенцій персоналу через онлайн-навчання, курси підвищення кваліфікації, а також реалізацію програм аспірантури;
- виявлення та задоволення потреб у навчанні та професійному розвитку працівників;
- закриття вакансій кваліфікованими кадрами й створення комфортних умов праці;
- впровадження внутрішніх програм переміщення, наставництва та адаптації нових співробітників;

- адекватне коригування посадових обов'язків і системи матеріального стимулювання відповідно до зростаючих компетенцій і досвіду працівників;
- регулярний моніторинг якості управління персоналом із наступною оперативною адаптацією системи управління до нових викликів;
- формування позитивного іміджу роботодавця та маркетингова підтримка бренду організації;
- вибір стилю управління, що відповідає стратегічним цілям та корпоративній культурі підприємства.

Принципи управління людськими ресурсами виступають як фундаментальні ідеї та етичні норми поведінки менеджерів, які визначають їхні дії в процесі реалізації управлінських функцій.

У теорії управління виділяють низку базових принципів, які є основою ефективного управління людськими ресурсами.

1. Принцип науковості (наукової обґрунтованості, об'єктивності) передбачає цілеспрямований вплив на суспільну систему або її окремі ланки на основі пізнання та застосування об'єктивних законів і закономірностей. Управління за цим принципом означає своєчасне виявлення тенденцій соціального розвитку, їх закономірностей, а також організацію, регулювання і контроль руху цих процесів.

2. Принцип законності полягає в обов'язковому дотриманні законів і підзаконних актів усіма суб'єктами управління: органами, посадовими особами, громадянами та громадськими організаціями. Цей принцип має особливу вагу для правоохоронних органів, до яких належить і державна податкова служба [4].

3. Принцип гласності означає своєчасне, широке та регулярне інформування громадськості про діяльність органів управління та реальний стан справ у суспільстві. Реалізація принципу забезпечується обов'язковими звітами органів перед населенням, всебічним обговоренням ключових питань і рішень, що приймаються, а також за допомогою засобів масової інформації. Цей принцип

сприяє формуванню громадської думки та підвищенню активності громадян у процесі управління [5].

4. Принцип гуманізму відображає систему поглядів, що визнає цінність людини як особистості, її права на волю, щастя, розвиток і самореалізацію. Він є одним із основоположних принципів управління в демократичному суспільстві і закріплений у Конституції України [6].

5. Принцип розподілу влади, запропонований французьким правознавцем Шарлем Монтеск'є, передбачає поділ влади на законодавчу, виконавчу та судову гілки («Про дух законів»). Це створює механізми протидії узурпації влади, зловживанню повноваженнями, а також чітко розмежовує сфери компетенції та відповідальності [7].

6. Принцип системності полягає у поєднанні різних взаємообумовлених видів управлінської діяльності на основі спільної мети. Він передбачає тісну координацію дій різних органів управління в межах цілісної цільової програми, де кожен елемент має своє місце і роль у загальному процесі.

7. Принцип плановості забезпечує пропорційний розвиток регіонів, галузей економіки та соціальних напрямів із урахуванням законів і потреб суспільства. Незважаючи на практичні складнощі впровадження, цей принцип залишається ключовим для ефективного управління.

8. Принцип конкретності вимагає дослідження конкретних процесів управління, їх зіставлення з відповідними законами, аналізу в реальних умовах та формування практичних рекомендацій для управлінської діяльності.

Функція управління персоналом - це роль, яку виконує система управління організацією, безпосередньо пов'язана з працівниками. Вона охоплює комплекс дій і процесів, спрямованих на ефективне залучення, розвиток та мотивацію персоналу з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Розглянемо основні функції управління людськими ресурсами:

- планування персоналу - визначення потреб у кадрах відповідно до стратегічних цілей підприємства, прогнозування чисельності, професійного складу та кваліфікації працівників [8];
- підбір і наймання працівників - пошук, відбір і оформлення найкращих кандидатів, які відповідають вимогам організації;
- адаптація працівників - організація процесу введення нових співробітників у робоче середовище, що сприяє швидкому включенню їх у виробничі процеси;
- навчання та розвиток персоналу - підвищення кваліфікації, професійна підготовка і розвиток компетенцій працівників для забезпечення їх відповідності вимогам ринку праці та підприємства;
- оцінка ефективності праці - систематичне оцінювання результатів діяльності працівників для визначення рівня їх продуктивності і потенціалу розвитку;
- мотивація персоналу - формування системи стимулювання, що включає матеріальні та нематеріальні фактори для підвищення зацікавленості співробітників у результатах праці;
- утримання персоналу - розробка і реалізація заходів, спрямованих на збереження кваліфікованих кадрів та мінімізацію плинності персоналу;
- управління трудовими відносинами - регулювання взаємин між працівниками і роботодавцем, вирішення трудових спорів, дотримання трудового законодавства .

Управління людськими ресурсами дедалі частіше реалізується не лише централізовано, а й через децентралізацію функцій на рівень керівників структурних підрозділів. Це дозволяє краще враховувати специфіку окремих відділів і оперативніше реагувати на зміни в потребах персоналу. У фокусі уваги перебувають стратегічно важливі функції: планування потреб у персоналі, відбір і

рекрутинг, внутрішня комунікація, професійне навчання та розвиток кадрового потенціалу [9].

Попри активне поширення сучасних підходів до управління персоналом у світі, значна частина українських компаній досі перебуває на етапі формального, часто бюрократичного HR-менеджменту. Це проявляється в обмеженому використанні цифрових інструментів, надмірній зарегламентованості процесів і недостатній взаємодії між кадровими службами та лінійними керівниками.

Щоб перейти до більш ефективної моделі управління людськими ресурсами, департаментам кадрового відділу необхідно орієнтуватися на такі ключові напрями розвитку:

- цифровізація та автоматизація роботи HR-служб через впровадження сучасних інформаційних систем, електронного документообігу, CRM- та ERP-платформ;
- поглиблення децентралізації, тобто передача частини кадрових функцій керівникам підрозділів для забезпечення швидкого прийняття рішень і кращої адаптації управлінських рішень до реальних потреб;
- активна взаємодія з зовнішніми провайдерами послуг, зокрема бізнес-консультантами, навчальними центрами та HR-аутсорсинговими компаніями, що надають підтримку у професійному навчанні персоналу, оцінюванні управлінських кадрів, проведенні соціологічних досліджень тощо;
- формування аналітичної HR-функції, яка дозволяє зібрати та проаналізувати дані щодо персоналу, стилів управління, рівня залученості та задоволеності працівників.

Становлення та розвиток людських ресурсів організації відбувається за визначеною логікою, що відображається у понятті життєвого циклу персоналу. Цей цикл охоплює ключові етапи взаємодії з працівниками - від їх залучення до виходу з організації. Кожен етап - від рекрутингу до звільнення - є складовою

частиною системи управління персоналом, де реалізується ситуативно-системний підхід [10].

Згідно з цим підходом, на вході до організації як до соціально-економічної системи стоїть людський капітал - основне джерело створення доданої вартості та формування соціального потенціалу. Він поділяється на зовнішні резерви (випускники ЗВО, кандидати на заміщення вакантних посад) та внутрішні (молоді спеціалісти, талановиті працівники з перспективою кар'єрного зростання).

Побудова ефективної управлінської команди починається з етапів пошуку та відбору персоналу, які в сукупності формують зміст рекрутингу. Це дозволяє не лише закрити вакансії, а й сформувати кадровий склад, здатний ефективно реалізовувати цілі організації в умовах змін.

Подальше управління людськими ресурсами передбачає такі ключові напрями:

- формування фонду оплати праці, що забезпечує внутрішню справедливість і ринкову конкурентоспроможність;
- розробка посадових інструкцій, які регламентують обов'язки, зону відповідальності та права працівників;
- побудова системи мотивації, яка впливає на поведінкові установки персоналу та сприяє досягненню високих результатів;
- організація діяльності персоналу, яка включає делегування повноважень, координацію дій, контроль та стимулювання ініціативності.

Одночасно з особистісним розвитком працівників трансформується й організаційна структура, змінюються стиль управління, корпоративна культура та система мотивації, що забезпечує стратегічну гнучкість компанії.

Завершальним етапом життєвого циклу персоналу є вихід працівника з організації, який може відбуватись у формі ротації, звільнення, пенсійного виходу, або за результатами реорганізації. Цей процес є не менш важливим, ніж залучення

персоналу, адже передбачає аналіз причин втрати кадрів, збереження лояльності до бренду роботодавця та передачу знань наступникам.

Зворотний зв'язок у кадровому циклі реалізується через формування нового кадрового резерву або коригування наявного кадрового потенціалу з урахуванням аналізу успішності попередніх управлінських рішень. Це дозволяє зберігати безперервність управління, уникати втрати інституційної пам'яті та забезпечувати сталий розвиток.

Таким чином, поряд із етапами становлення й професійного розвитку працівників в організації дедалі активніше реалізуються інноваційні підходи до кадрового забезпечення. Це охоплює не лише природні процеси, як-от вихід персоналу на пенсію чи оновлення кадрового резерву, але й модернізацію процедур зайняття посад. Зокрема, все ширше впроваджуються сучасні форми добору кадрів: відкриті конкурси, призначення на підставі оцінювання компетенцій, обрання за участю трудового колективу, а також висування перспективних кандидатів із середовища внутрішнього резерву.

Організація, яка прагне зберігати конкурентоспроможність і нарощувати свій інтелектуальний капітал, зацікавлена у залученні висококваліфікованих кадрів. Важливим напрямом цього процесу, поряд із плануванням потреб у персоналі, є забезпечення й ефективне використання трудових ресурсів. Саме тут особливої ваги набуває HR-маркетинг - сучасний інструмент управління людським капіталом, покликаний сприяти залученню необхідної робочої сили відповідної якості й професійного рівня.

До ключових складових HR-маркетингу належить аналіз і дослідження ринку праці з урахуванням його специфіки та динаміки; оцінювання очікувань і потреб потенційних кандидатів, їх особистісних та професійних характеристик; формування позитивного іміджу роботодавця через рекламу посад і створення привабливого бренду компанії. Важливу роль відіграє також сегментація ринку праці за професійними напрямками (наприклад, технічні спеціалісти, фінансисти,

робітничі кадри) з метою розробки найбільш дієвих стратегій залучення для кожної з груп. Не менш значущим є створення та підтримка внутрішнього резерву потенційних працівників, які можуть бути оперативно включені в кадровий обіг.

Ефективність HR-маркетингу значною мірою визначається внутрішніми особливостями організації: її структурою, актуальним станом кадрового складу, наявністю вакантних посад, рівнем організаційної культури та здатністю керівництва управляти ідентичністю компанії як соціального інституту.

Розвиток людських ресурсів при цьому формується як на основі об'єктивних характеристик персоналу (віковий склад, кваліфікація, стаж), так і через індивідуальні особливості та потенціал кожного працівника. Крім того, його динаміка зумовлена психосоціальним кліматом у колективі, характером організаційної культури, рівнем корпоративної солідарності, а також системою цінностей і норм, які підтримує та культивує компанія.

Система управління персоналом спирається на всебічне визначення, стратегічне планування та контроль низки ключових показників, які характеризують кадровий потенціал організації. До таких показників належать: загальна чисельність працівників, їх професійна кваліфікація, статево-вікова структура, укомплектованість штатного розпису (тобто, ступінь заміщення посад у штатному складі), а також індивідуальні потенційні характеристики співробітників.

Особливу увагу приділяють і базовим особистим чинникам, зокрема: статі, віку, рівню фізичного та психічного здоров'я, які визначають здатність працівника ефективно виконувати службові обов'язки.

Поняття особистого кваліфікаційного потенціалу працівника охоплює декілька взаємопов'язаних компонентів:

- професійні характеристики: визначаються за типовими професійними стандартами, що стосуються керівників, фахівців і службовців. Залежно від рівня опанування знань розрізняють чотири шаблі: володіння теоретичною базою;

розуміння принципів і сфери застосування знань; здатність впроваджувати знання на практиці; володіння знаннями настільки, щоби передавати їх іншим (через наставництво чи консультування);

- кар'єрні параметри: охоплюють рівень професіоналізму, глибину галузевого досвіду, а також тривалість і якість попередньої трудової діяльності;
- психосоціальні характеристики: включають сукупність морально-етичних рис, лідерських і організаторських здібностей, результативності в командній роботі, освітнього рівня тощо. Ці якості суттєво впливають на адаптацію особистості в колективі та її здатність до розвитку;
- конкурентоспроможність персоналу: вимірюється рівнем особистих компетенцій, які реалізуються в процесі праці. Цей параметр демонструє, наскільки працівник відповідає актуальним вимогам ринку праці, враховуючи його вік, професію, освітній рівень, психофізіологічні особливості та соціальний контекст. Він відображає баланс між попитом і пропозицією робочої сили та визначає адаптивний потенціал особистості до умов зайнятості.

Управління персоналом значною мірою зумовлюється низкою внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких важливе місце посідають процеси мобільності персоналу - ротація, звільнення, а також динаміка змін у професійній кваліфікації. До останнього належать як підвищення рівня знань і навичок, так і їх поступове старіння або втрата, що неминуче впливає на ефективність праці. Не менш важливими є соціально-психологічні чинники, зокрема конфліктні ситуації у трудовому колективі, які можуть суттєво впливати на внутрішній клімат організації та загальний рівень продуктивності.

Персонал, за своєю природою, належить до категорії нематеріальних активів підприємства. Однак ця категорія є особливою: у певних умовах працівник може не лише створювати цінність, а й формувати зобов'язання для організації - наприклад, через неефективну діяльність, порушення трудової дисципліни або професійну непридатність.

Попри те, що людські ресурси містять у собі значний інтелектуальний потенціал, вони не можуть вважатися інтелектуальною власністю в класичному розумінні [11]. Це пояснюється змінністю людської природи, неможливістю юридичного закріплення особистості як об'єкта власності та обмеженнями в передачі таких «активів» третім сторонам.

Особливої уваги потребує питання відповідності формального рівня кваліфікації працівника фактичному внеску в діяльність підприємства. Часто трапляються ситуації, коли працівник не має формальних підтверджень освітнього чи професійного рівня, але демонструє високу продуктивність і приносить відчутну користь бізнесу завдяки реальному досвіду та навичкам. Водночас інші співробітники, попри наявність дипломів та сертифікатів, можуть бути недостатньо ефективними або не знаходити свого застосування в межах конкретної бізнес-моделі. Така диспропорція свідчить про складність процесу оцінки персоналу винятково за формальними ознаками.

Отже, виходячи з концептуального змісту поняття «людський ресурс», можна зробити висновок про його принципову придатність до якісної, кількісної та вартісної оцінки. Проте така оцінка має враховувати не лише формальні атрибути, а й практичну ефективність, потенціал розвитку, адаптивність до змін і відповідність стратегічним цілям організації. Саме тому управління персоналом потребує комплексного підходу, який інтегрує економічні, соціальні та психологічні аспекти, забезпечуючи не лише максимальне використання людських ресурсів, але й сприяючи формуванню сприятливого робочого середовища, що стимулює мотивацію, професійне зростання та лояльність працівників. Такий підхід є ключовим чинником досягнення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації в умовах динамічних змін ринку.

## 1.2. Основні теорії та підходи до управління персоналом

Періодизація розвитку управління персоналом як наукової дисципліни базується передусім на генезисі менеджменту та основних концепціях, які формувалися і впроваджувалися з кінця XIX століття. У теорії менеджменту традиційно виділяють низку шкіл, що найбільше вплинули на становлення і розвиток цієї сфери. Серед них - школа наукового управління, адміністративна школа, школа людських відносин, школа поведінкових наук та кількісна школа (наука управління). Важливо підкреслити, що в історії менеджменту не відбувалося різкої заміни одних підходів іншими, натомість вони співіснували та взаємодіяли. Зазвичай кожна нова школа, яка виникала, на початкових етапах доповнювала вже існуючі підходи. Так, наприклад, у 1960-х роках у практиці менеджменту застосовувалися одночасно адміністративна, школа людських відносин, поведінкових наук і кількісна школа. На нашу думку, такий комплексний характер розвитку пояснюється багатогранністю об'єкта управління - людини в організації, який неможливо розглядати виключно з економічної чи соціально-психологічної точки зору. Отже, саме інтеграція досягнень усіх шкіл і використання результатів їхніх досліджень у практичній діяльності дає змогу менеджменту ефективно вирішувати різноманітні завдання та адаптуватися до викликів сучасного середовища.

У таблиці 1.1 представлено основні тези до тлумачення поняття управління персоналом. Незважаючи на різноманіття визначень і акцентів на окремих складових процесу управління, можна констатувати, що більшість авторів дотримуються подібного розуміння сутності цього поняття. Це свідчить про існування загальних теоретичних основ, які лежать в основі сучасних концепцій управління персоналом.

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до трактування терміну «управління персоналом»

| Автор               | Визначення   |
|---------------------|--|
| Пітер Друкер        | «Менеджмент - це робота з людьми. Людський фактор - це головний ресурс будь-якої організації» [12] |
| Мері Паркер Фоллетт | «Менеджмент - це мистецтво добиватися результатів через керівництво людьми» [13]                   |
| Джек Уелч           | «Не займайтесь управлінням - ведіть зміни» [14]  |

Відповідно до сучасних досягнень теорії та практики управління персоналом, ця сфера розглядається як комплексна система заходів, спрямованих на створення оптимальних умов для розвитку та максимально ефективного використання людського потенціалу. Люди, як у колективі, так і індивідуально, відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей і вирішенні завдань підприємства. Концепції управління персоналом формуються не лише на базі теоретичних напрацювань, а й значною мірою ґрунтуються на практичних дослідженнях, що охоплюють різні міждисциплінарні напрямки знань.

Узагальнюючи провідні наукові дослідження, можна виділити основні концепції (школи) розвитку науки управління персоналом:

- концепція використання трудових ресурсів. Цей підхід був особливо поширеним у практиці управління з кінця XIX століття до 1960-х років. Представники «Школи наукового менеджменту» [15] зосереджували увагу не на людині як особистості, а на її функції - праці. Праця розглядалася виключно як фактор виробництва, який оцінювався за двома основними показниками: затратами робочого часу та рівнем оплати;

- концепція управління персоналом. Вона почала формуватися з 1930-х років і базувалася на теорії бюрократичної організації, розробленій А. Файолем. Людина в організації сприймалася через призму формальної ролі - посади, яку

вона обіймає. Управління персоналом здійснювалося за допомогою різноманітних адміністративних інструментів, включно з принципами, методами, функціями та можливостями управлінської діяльності [16] ;

- управління людськими ресурсами. Цей підхід набув поширення як спроба поєднати економічні та соціальні аспекти трудової діяльності, розглядаючи людину як важливий, хоча й обмежений ресурс. Працівник тут трактується як елемент соціальної системи, в якому поєднуються три ключові складові: трудова функція, соціальні взаємини та індивідуальний психофізіологічний стан [17];

- управління людиною. Концепція управління людиною принципово відходить від ресурсного сприйняття працівника. Людина розглядається не як засіб досягнення виробничих цілей, а як автономна й самодостатня особистість, що займає центральне місце в управлінській системі. Згідно з цим підходом, людина є не просто об'єктом, а активним суб'єктом управлінських відносин [18];

- управління людським капіталом. Цей підхід виник як спроба інтеграції економічного й соціального вимірів у контексті функціонування організації. Згодом він трансформувався у самостійну концепцію, що розглядає людський капітал не лише як сукупність професійних навичок, знань і досвіду, але й включає такі важливі складові, як стан здоров'я, умови проживання, рівень освіти, здатність до інновацій та адаптації. Відтак, управління людським капіталом виходить за межі традиційного трудового підходу й сприймає людину як стратегічний актив. У сучасних умовах ця концепція набула особливого значення, оскільки саме якість людського капіталу визнається вирішальним чинником конкурентоспроможності як окремого підприємства, так і національної економіки в цілому [19].

Аналіз етапів становлення теорії та практики управління персоналом свідчить про суттєву еволюцію цієї наукової галузі - від механістичних моделей до гнучких, гуманістично орієнтованих систем. В межах наукового дискурсу та управлінської практики виокремлюють два ключові підходи: класичний, що

ґрунтується на жорстких організаційних структурах і формалізованих процедурах, та сучасний, який акцентує увагу на стратегічному розвитку персоналу, інноваційності, мотивації, корпоративній культурі та управлінні знаннями. Такий підхід дозволяє комплексно осмислювати сутність і зміст системи управління персоналом у динамічному соціально-економічному середовищі.

Еволюція наукової думки в галузі управління персоналом тісно пов'язана з розвитком загальної теорії менеджменту, проходячи схожі концептуальні етапи. З огляду на таку взаємозалежність, можна передбачити, що подальше вдосконалення науки про управління персоналом і надалі відбуватиметься в унісон із загальними тенденціями менеджменту. На сьогодні в центрі уваги знаходяться такі сучасні управлінські концепції, як управління за цілями (MBO - Management by Objectives) [20], управління якістю (TQM - Total Quality Management) [21], а також трансформаційні процеси, обумовлені цифровізацією економіки.

Очевидно, що ці підходи дедалі більше впливають і на сферу управління персоналом, орієнтуючи її на досягнення стратегічних результатів, забезпечення високих стандартів якості роботи та інтеграцію цифрових інструментів у кадрові процеси. У науковій літературі дедалі активніше досліджуються питання взаємозв'язку між людським потенціалом та ефективністю функціонування організації, що сприяє формуванню нових парадигм управління - від адміністративного підходу до стратегічного партнерства з працівниками.

У процесі свого формування та подальшого розвитку дисципліна управління персоналом поступово відходило від домінування виключно технократичного підходу на користь гуманістичних концепцій. Зростало розуміння того, що працівник, як невід'ємна складова соціально-економічної системи організації, є особливим об'єктом управлінської діяльності. Ця особливість ґрунтується на комплексному, системному сприйнятті людини, а також на врахуванні специфіки факторів, які формують її стан і поведінку в межах соціально-економічного контексту організаційного середовища.

Зміни у системі виробничих відносин, а також процеси гуманізації управлінських підходів суттєво трансформували як стратегічні пріоритети підприємств, так і їхню організаційну культуру. Сьогоднішні реалії вимагають не лише перегляду цільових установок, а й тіснішої узгодженості управлінських рішень з інтересами колективу. Попередня модель «роботи з кадрами», яка була ефективною за умов стабільної економіки, високого рівня зайнятості та жорсткої ієрархії, нині вичерпала свій потенціал і не здатна забезпечити динамічний розвиток підприємства.

Нові умови диктують потребу у впровадженні сучасних моделей управління персоналом, які фокусуються на створенні передумов для сталого розвитку організації через розкриття людського потенціалу. До ключових орієнтирів таких моделей належать:

- підтримка безперервного професійного зростання працівників як основи організаційного розвитку;
- використання гнучких і багаторівневих систем мотивації, що враховують не лише індивідуальну результативність, а й колективні досягнення;
- делегування повноважень персоналу з метою залучення до процесів прийняття управлінських рішень;
- формування нових цінностей, норм і поведінкових установок в організаційній культурі;
- перехід до адаптивних та відкритих організаційних структур, які сприяють максимальному використанню креативного потенціалу працівників і розвитку навичок самолідерства.

Водночас ігнорування соціальних трансформацій є критичною помилкою. Зростання якості життя, зокрема підвищення значущості як матеріальних, так і нематеріальних потреб працівників, трансформує їхні очікування щодо трудового процесу. Сучасний працівник прагне не лише до економічної вигоди, а й до

самореалізації, визнання та гідного ставлення, що формує нові виклики у сфері мотивації.

Крім того, сучасна парадигма управління персоналом передбачає його багаторівневу структуру: стратегічний, тактичний та оперативний рівні. Це вимагає від керівництва підприємств цілісного підходу до побудови системи управління персоналом, яка поєднує щоденну ефективність з довгостроковим баченням розвитку людського капіталу.

У системі управління персоналом розрізняють три ключові рівні: стратегічний, тактичний та оперативний, кожен із яких виконує специфічну функцію у забезпеченні ефективної кадрової політики підприємства.

Стратегічний рівень орієнтований на підвищення конкурентоспроможності організації, зміцнення її інвестиційної привабливості та підтримку загальної ділової стратегії. На цьому рівні ключовим завданням є довгострокове утримання цінних працівників, формування сприятливого організаційного середовища, у якому людина бачить своє професійне майбутнє у зв'язку саме з цим підприємством. Ефективна реалізація стратегічного управління персоналом дозволяє перетворити людський капітал на джерело сталих конкурентних переваг [22].

Тактичний рівень зосереджений на розробці та застосуванні конкретних інструментів і методів роботи з персоналом. Він враховує як загальні стратегічні напрями, так і поточні потреби підприємства. На цьому етапі визначаються принципи кадрової політики, формується кадровий резерв, розробляються системи мотивації, оцінювання та розвитку працівників відповідно до поточних викликів і цілей організації [23].

Оперативний рівень безпосередньо пов'язаний із щоденною взаємодією з працівниками у процесі їхньої трудової діяльності. Саме на цьому рівні відбувається практична реалізація основних функцій управління персоналом - підбір, адаптація, навчання, мотивація, оцінка результатів праці тощо. Оперативне

управління має забезпечити ефективну взаємодію між працівниками та керівництвом, створити умови для реалізації потенціалу кожного члена команди та досягнення високої продуктивності[24].

Філософія управління персоналом розглядається як концептуально-понятійна система уявлень щодо принципів, норм, підходів і цінностей, які визначають специфіку діяльності організації у сфері взаємодії з персоналом. Вона відображає ідеологічну основу кадрової політики підприємства, слугує орієнтиром для прийняття управлінських рішень та формує загальну стратегію розвитку трудового потенціалу [25].

Формування філософії управління персоналом є результатом тривалого процесу, що ґрунтується на загальній філософії організації та враховує її місію, корпоративні цінності, історію розвитку, організаційну культуру та соціально-економічне середовище функціонування. У практиці провідних підприємств зазначена філософія, як правило, документується у вигляді нормативно-методичних актів (кодекси етики, корпоративні стандарти, кадрові концепції тощо), які регламентують засади та правила взаємодії з працівниками.

У той самий час навіть за відсутності формалізованого відображення філософії управління персоналом, її наявність проявляється в системі організаційних відносин, прийнятих методах управління, особливостях комунікації, структурі стимулювання та соціально-психологічному кліматі в колективі. Отже, філософія управління персоналом є важливою складовою стратегічного управління та чинником забезпечення сталого розвитку підприємства.

Тактичний рівень управління персоналом охоплює процеси формування, структурування та функціонування системи управління персоналом на підприємстві. Саме на цьому рівні здійснюється реалізація кадрової політики відповідно до стратегічних орієнтирів організації та поточних управлінських завдань.

Попри наявність різних підходів до визначення сутності системи управління персоналом, у більшості досліджень виокремлюється низка базових її складових. До них, зокрема, належать: кадровий апарат (фахівці управління персоналом), технічні засоби управління (інформаційні системи, програмне забезпечення), інформаційна база (кадрові дані, аналітичні звіти), методологія організації праці (норми, регламенти, процедури), нормативно-правове забезпечення, а також система програм і заходів управління персоналом .

Механізм управління персоналом визначається як комплекс організаційно-економічних інструментів і методів, за допомогою яких реалізується потреба підприємства в трудових ресурсах належної якості та в необхідній кількості. Основною метою механізму є ефективна організація, використання та розвиток людського потенціалу відповідно до завдань підприємства [26].

До ключових напрямів функціонування механізму управління персоналом належать:

- управління внутрішніми комунікаціями;
- попередження та врегулювання конфліктів;
- системи мотивації та стимулювання персоналу;
- оцінювання трудового потенціалу;
- планування професійного розвитку;
- адаптація нових працівників;
- кадровий облік і контроль.

Узагальнюючи вищевикладене, слід підкреслити, що система управління персоналом, ґрунтуючись на загальній філософії менеджменту організації, формує та реалізує механізм управління персоналом з урахуванням організаційних підходів, принципів і моделей. Важливо підкреслити, що ефективність функціонування цієї системи значною мірою залежить від узгодженості елементів та здатності до адаптації в умовах змінного зовнішнього середовища.

Традиційна, класична модель управління персоналом, попри свою інтуїтивну зрозумілість і структурованість, має низку обмежень. Зокрема, її основним недоліком можна вважати лінійний підхід до розгляду управлінських процесів у часовому вимірі. У реальних умовах функціонування підприємств, особливо з урахуванням галузевої специфіки, розвиток процесів управління персоналом нерідко носить нелінійний, динамічний характер, що потребує гнучких рішень і оперативної реакції на зміни.

Крім того, дана модель не відображає належним чином внутрішніх взаємозв'язків між окремими елементами системи управління персоналом. Внаслідок цього втрачається розуміння цілісності системи, а також ускладнюється оцінка її ефективності в довгостроковій перспективі. Отже, сучасна теорія і практика управління персоналом потребує впровадження нових моделей, які враховують не лише структурні, а й функціональні зв'язки між елементами системи та забезпечують її адаптивність до змін середовища.

### 1.3 Методи оцінки ефективності управління персоналом

Оцінювання персоналу, як інструмент управління, завжди було складовою організаційної практики, хоча не завжди мало формалізований та системний характер. Наразі воно розглядається як ключовий елемент ефективного управління людськими ресурсами, що дає змогу своєчасно ідентифікувати сильні та слабкі сторони працівників, сприяти плануванню їх професійного розвитку й, відповідно, оптимізувати загальну результативність діяльності підприємства.

Оцінювання персоналу трактується як комплексна система, орієнтована на вимірювання досягнутих результатів, рівня професійної компетентності та потенціалу співробітників у контексті стратегічного розвитку організації. Традиційно вітчизняна управлінська практика ототожнювала оцінку персоналу переважно з процедурою атестації. Водночас, оцінювання є значно ширшим

поняттям, яке охоплює як формальні, так і неформальні методи, може здійснюватися з різною періодичністю залежно від поточних і стратегічних потреб організації.

У науковій літературі оцінювання персоналу розглядається як важлива складова системи управління персоналом, що виконує водночас аналітичну, мотиваційну та стратегічну функції.

Так, Г. Завіновська трактує оцінювання персоналу як елемент управління, що в організаційній практиці реалізується у формі різноманітних модифікацій систем атестації кадрів. На її думку, оцінка виконує роль інструменту, за допомогою якого можна дослідити якісний склад кадрового потенціалу, виявити його сильні та слабкі сторони, а також створити умови для вдосконалення професійних здібностей працівників і підвищення їх кваліфікації. Результати оцінювання, на її переконання, безпосередньо впливають на становище працівника в організації та його кар'єрні перспективи, що надає цій процедурі важливого мотиваційного значення [27].

Водночас А. Колот звертає увагу на складність оцінювання персоналу як управлінського процесу. Він зауважує, що попри велику кількість існуючих методик і підходів, їх теоретичне та методичне обґрунтування залишається недостатнім. Багато з наявних інструментів дають неоднорідні за об'єктивністю результати, що ускладнює їх практичне застосування. Зокрема, подібна ситуація спостерігається не лише в українських реаліях, але й у зарубіжній практиці, де також відсутня універсальна модель оцінювання, а думки науковців і практиків щодо ефективності методів часто розходяться [28].

Відтак, найбільш доцільним є оцінювання, що базується на аналізі результатів праці та поведінки працівника. При цьому важливу роль мають відігравати особисті контакти між керівником і підлеглим, які можуть стати ефективним засобом зворотного зв'язку й мотивації

Сучасна концепція оцінювання базується не на прямому порівнянні працівників між собою, а на співвіднесенні рівня їхньої діяльності з установленими стандартами. Отже, аналізується не відносне місце кожного співробітника в колективі, а ступінь відповідності його трудового внеску визначеним критеріям ефективності.

Оцінювання персоналу в організації виконує низку ключових функцій і переслідує різні цілі, що зумовлені як стратегічними завданнями підприємства, так і потребами самих працівників. Серед основних цільових орієнтирів оцінки можна виокремити: визначення відповідності працівника займаній посаді, оцінку результативності його професійної діяльності, аналіз особистісних характеристик, що впливають на продуктивність, а також виявлення потенціалу для кар'єрного зростання і формування кадрового резерву.

Мотиваційна складова оцінювання полягає у наданні зворотного зв'язку працівникові щодо якості виконання його функціональних обов'язків. Такий зворотний зв'язок є не лише інструментом розвитку, а й задовольняє базову психологічну потребу працівника в оцінці його внеску та визнанні.

Інформаційна складова процесу оцінювання забезпечує усвідомлення кожним працівником власного місця та ролі в організаційній структурі, а також взаємозв'язку індивідуального результату із загальною ефективністю підприємства. Це сприяє зміцненню внутрішньої ідентичності працівника з організацією та підвищенню залученості до досягнення спільних цілей.

Разом з тим, однією з найбільш актуальних проблем у процесі оцінювання персоналу є його суб'єктивність. Незважаючи на намагання впровадити об'єктивні стандарти, повністю усунути вплив особистих вражень, емоцій, попереднього досвіду або міжособистісних уподобань оцінювача часто буває неможливо. Проте це не заперечує необхідності вдосконалення оцінювальних процедур.

Професійна ефективність системи оцінювання персоналу значною мірою залежить від рівня підготовленості HR-фахівців та якості обраної методології. Для

забезпечення об'єктивності та практичної цінності оцінювання, оцінювальна система має відповідати низці критичних вимог:

- об'єктивність - мінімізація впливу особистих упереджень і сторонніх думок;
- надійність - стійкість до випадкових або ситуативних чинників (емоційний стан, зовнішні обставини тощо);
- достовірність - відповідність оцінки реальним результатам трудової діяльності та рівню володіння професійними навичками;
- прогностичність - здатність оцінки виявляти потенціал працівника щодо виконання майбутніх завдань і розширення функціоналу;
- комплексність - охоплення не лише індивідуального рівня, а й міжособистісних зв'язків, командної взаємодії та організаційного клімату загалом.

Проте, окрім зазначеного, важливо також враховувати, що оцінювання працівників у сучасній організації виконує не лише діагностичну функцію щодо відповідності особистісних якостей, кваліфікації та результативності виконання посадових обов'язків, а й має слугувати об'єктивним і конструктивним інструментом управління персоналом. Надзвичайно важливо, щоб сама процедура оцінювання була прозорою, об'єктивною, коректною та належно сприймалася працівниками, адже від цього залежить не лише ефективність кадрових рішень, а й загальна довіра до HR-процесів у компанії.

Побудова раціональної системи оцінювання потребує дотримання низки організаційних засад. Насамперед, необхідно чітко сформулювати мету оцінювання, що дозволяє грамотно підібрати релевантні критерії, методи і техніки[29]. Визначення мети дає змогу уникнути формальності процесу та забезпечити його орієнтацію на стратегічні цілі компанії.

Важливою вимогою є всеохопність процедури оцінювання. Якщо вона проводиться лише щодо окремих працівників або окремих категорій посад, це може призвести до звинувачень у вибірковості, створити атмосферу недовіри,

викликати спекуляції навколо результатів оцінки. Натомість оцінювання всього персоналу забезпечує комплексне розуміння кадрового потенціалу компанії, дозволяє виявити вузькі місця в організаційній структурі та сформувавши обґрунтовану кадрову стратегію.

Працівники, які знають про періодичність оцінювання та ознайомлені з його критеріями, демонструють вищий рівень відповідальності за власну діяльність. Це підтверджує думку про те, що ефективність організації визначається не лише діяльністю керівного складу, а й загальним рівнем залученості кожного співробітника. Згідно з принципом гармонії, результативність системи залежить від її найслабшої ланки - навіть один недооцінений чи недостатньо ефективний працівник може уповільнити досягнення загальних цілей. Саме тому системне та всеохопне оцінювання персоналу повинне супроводжуватися швидким і практичним застосуванням його результатів у системі управлінських рішень [30].

Окрему увагу варто приділити залученню працівників до формування критеріїв оцінювання. Ігнорування думки співробітників щодо змісту їхньої праці та специфіки посадових обов'язків може спричинити незрозуміння, суб'єктивне сприйняття оцінки та конфлікти. Як свідчить практика, працівники часто мають інше бачення пріоритетів у своїй діяльності, ніж розробники оціночних форм і методик. Тому під час розроблення критеріїв доцільно враховувати не лише посадові інструкції та корпоративні стандарти, а й міркування безпосередніх виконавців, а також менеджерів, відповідальних за результативність функціонування відповідних підрозділів.

Вибір критеріїв оцінювання персоналу повинен ґрунтуватися на чітко сформульованих цілях цієї процедури. Анкетні форми, призначені для здійснення оцінки працівників, мають бути адаптовані до специфіки завдань, які постають перед підприємством у межах кадрової політики.

Відповідність методів оцінювання поставленим цілям є критично важливою умовою ефективності всієї процедури. Так, наприклад, коли мета оцінювання

полягає у розвитку людського капіталу, доцільно використовувати простіші, менш витратні інструменти. У той час як під час первинного відбору кадрів доцільним є застосування комплексних, більш складних методик, які забезпечують багатогранне вивчення потенціалу кандидата.

Окрему увагу слід приділити підготовці фахівців, які безпосередньо проводять оцінювання. Їх навчання має включати як теоретичні основи, так і практичні навички щодо проведення оцінювання, інформування працівників про мету та зміст процедури, опису функціональних обов'язків і завдань, спостереження за поведінкою працівників, фіксації результатів, аналізу й усунення типових помилок, а також управління всім процесом оцінювання.

Система оцінювання повинна бути максимально прозорою та зрозумілою для всіх учасників процесу. Чим простіше та доступніше її реалізація, тим більшою буде довіра до її результатів.

Не менш важливим є забезпечення дотримання прав осіб, які підлягають оцінюванню. Сам факт оцінювання може викликати у працівників тривогу, напруження або навіть стрес, тому всі етапи мають бути проведені максимально делікатно, з дотриманням етичних норм і конфіденційності. Об'єктивність результатів забезпечується при дотриманні низки умов: можливості апеляції, відповідності оцінки обсягу й значущості отриманої інформації, домінуванні об'єктивних показників, врахуванні емоційного стану, активній участі працівника в процесі, дотриманні балансу між позитивними і негативними аспектами, зваженому підході до середніх значень.

Після завершення процедури оцінювання кожному працівникові мають бути надані результати у формі індивідуальної розмови з безпосереднім керівником. Під час цієї зустрічі важливо не лише проінформувати про оцінку, але й подякувати за успішну роботу, звернути увагу на напрямки для розвитку, окреслити можливості для кар'єрного зростання, а також - у разі потреби - вказати на необхідність

підвищення ефективності діяльності. Доречно також надати працівнику контекст - порівняльну оцінку діяльності підрозділу й інших колег.

Конфіденційність висновків оцінювання є обов'язковою умовою етичності процесу. Інформування сторонніх осіб про результати конкретного працівника може призвести до конфліктів та дестабілізації психологічного клімату в колективі. У разі, якщо оцінювання здійснюється кількома експертами, кожен із них несе відповідальність за нерозголошення результатів.

Окрім цього, працівник повинен мати законне право на апеляцію. Якщо результати оцінки викликають заперечення, необхідно забезпечити наявність апеляційного органу, який діятиме відповідно до положень, визначених керівництвом підприємства.

Регулярність проведення оцінювання - ще одна важлива передумова його ефективності. Плановий характер оцінювання, наприклад раз на пів року або щороку, дозволяє фіксувати динаміку трудової поведінки та продуктивності працівників, порівнювати результати в різні періоди часу.

Системне впровадження процедури оцінювання персоналу сприяє формуванню ефективної кадрової політики, розкриває потенціал працівників і позитивно впливає на загальну результативність організації.

Оцінювання кадрів - це багатогранний процес, що поєднує аналітику, мотивацію, управлінські рішення та людський фактор. Його реалізація вимагає врахування особливостей конкретної організації, проте базові елементи процесу мають універсальний характер [31].

Першим етапом оцінювання є чітке визначення об'єкта - того аспекту трудової діяльності, що підлягатиме аналізу. Об'єкт повинен забезпечувати повну характеристику професійної діяльності, враховуючи як сильні, так і слабкі сторони працівника, а також дозволяти виявити його фактичну ефективність.

Трудову діяльність працівника можна оцінювати з трьох основних ракурсів. Перший - це процес реалізації індивідуальних здібностей, знань, умінь і навичок,

де аналізу підлягають професійні, моральні та ділові якості. Другий аспект - це безпосереднє виконання службових обов'язків, що дозволяє оцінити трудову поведінку та стиль роботи. Третій - це результати діяльності працівника, де увага зосереджується на досягненні поставлених цілей. Залежно від мети оцінювання, аналізу можуть підлягати як окремі складові трудової діяльності, так і їх сукупність [32].

У цілому, найбільш повноцінно система оцінювання персоналу реалізується через комплексну оцінку працівників, яка може бути адаптована до всіх категорій персоналу підприємства з урахуванням їх професійної специфіки та посадових обов'язків. Ця система є стратегічно важливим інструментом управління людськими ресурсами, що дозволяє не лише визначити рівень професійної компетентності працівників, а й виявити потенціал їх подальшого розвитку. Ефективно організована система оцінювання сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню мотивації персоналу, формуванню обґрунтованих рішень у сфері просування, навчання та кар'єрного зростання працівників. Дотримання принципів об'єктивності, прозорості, регулярності й конфіденційності є запорукою того, що оцінювання стане не лише інструментом контролю, а й важливою складовою позитивного клімату в колективі. Таким чином, оцінювання виступає не просто процедурою вимірювання результатів, а повноцінним механізмом гармонізації цілей працівника і підприємства, що забезпечує ефективну реалізацію кадрової політики та загальний успіх організації.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «ВФ Україна»

Повне найменування підприємства: Приватне акціонерне товариство «ВФ Україна». Дата державної реєстрації: 18 жовтня 2004 року. Місцезнаходження: Україна, м. Київ, вул. Лейпцизька 15, 01601. Розмір статутного капіталу: 7 832 972,37 грн. Частка державної власності в статутному капіталі: 0%. Середньооблікова чисельність працівників: 3 050 осіб.

Основні види діяльності відповідно до КВЕД-2010:

- 61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку (основний вид діяльності).
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.
- 47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах.
- 47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах.
- 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку.
- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність.
- 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій.

ПрАТ «ВФ Україна» є оператором мобільного зв'язку, що здійснює діяльність під торговою маркою Vodafone Україна. Компанія пройшла низку трансформацій: спочатку вона була заснована 11 листопада 1992 року під назвою «Український мобільний зв'язок» (UMC), а з 2007 року працювала під брендом «МТС Україна». У 2015 році, після підписання стратегічної угоди з Vodafone Sales

and Services Limited, компанія почала використовувати бренд Vodafone в Україні [33].

Організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна» побудована на принципах ефективного корпоративного управління, що забезпечує чіткий розподіл функцій, повноважень і відповідальності між керівними органами.

Ключові елементи управління компанією представлено нижче.

Рада директорів - стратегічний керівний орган, що представляє інтереси акціонерів, визначає основні напрями розвитку та контролює діяльність компанії. Склад, функції, повноваження та взаємодія з іншими управлінськими структурами регламентуються Статутом і Положенням про Раду директорів.

Правління - колегіальний виконавчий орган, що відповідає за реалізацію стратегічних рішень Ради директорів та ефективно оперативне управління компанією. Його кількісний і професійний склад формується за пропозицією Президента та затверджується Радою директорів. Очолює Правління Президент ПрАТ «ВФ Україна».

Президент - одноосібний виконавчий орган, який здійснює оперативне управління діяльністю компанії, координує роботу структурних підрозділів та спрямовує діяльність на фінансову стабільність, конкурентоспроможність і соціальну відповідальність перед працівниками та акціонерами. Його діяльність регулюється Статутом і Положенням про Президента.

Незалежний аудитор та Ревізійна комісія - контролюють фінансово-господарську діяльність, забезпечуючи її прозорість і відповідність законодавчим та корпоративним стандартам.

До складу ПрАТ «ВФ Україна» входять функціональні департаменти, кожен з яких відповідає за окремий напрям діяльності компанії. Фінансовий департамент - здійснює управління фінансовими потоками, бюджетування, звітність та фінансове планування. Департамент управління персоналом – реалізує кадрову політику, підбір, розвиток та мотивацію персоналу. Маркетинговий департамент

- відповідає за маркетингову стратегію, брендинг та аналітику ринку. Технічний департамент - займається розвитком і підтримкою телекомунікаційної інфраструктури. Юридичний департамент - забезпечує правову підтримку діяльності компанії та супровід угод. Департамент інформаційних технологій - розробляє, впроваджує та підтримує ІТ-рішення для автоматизації бізнес-процесів.

Окрім центрального офісу, ПрАТ «ВФ Україна» має розгалужену мережу регіональних підрозділів, що забезпечує ефективне управління операційною діяльністю по всій території України. Така організаційна структура сприяє швидкому прийняттю рішень (рис. 2.1 ), оптимальному використанню ресурсів та високому рівню обслуговування клієнтів.

ПрАТ «ВФ Україна» є материнською компанією, яка контролює низку дочірніх підприємств, зокрема:

- ТОВ «ВФ Ритейл» - компанія, що займається роздрібним продажем мобільних пристроїв;
- ТОВ «ІТСФ» - розробник програмного забезпечення та провайдер ІТ-послуг;
- PLC «VFU Funding» - структуроване підприємство для випуску Єврооблігацій;
- ПрАТ «Фарлеп-Інвест» - постачальник послуг фіксованого доступу до Інтернету та телефонного зв'язку;
- ТОВ «Кейбл ТВ-Фінанси» - компанія, що надає послуги у сфері телекомунікацій.

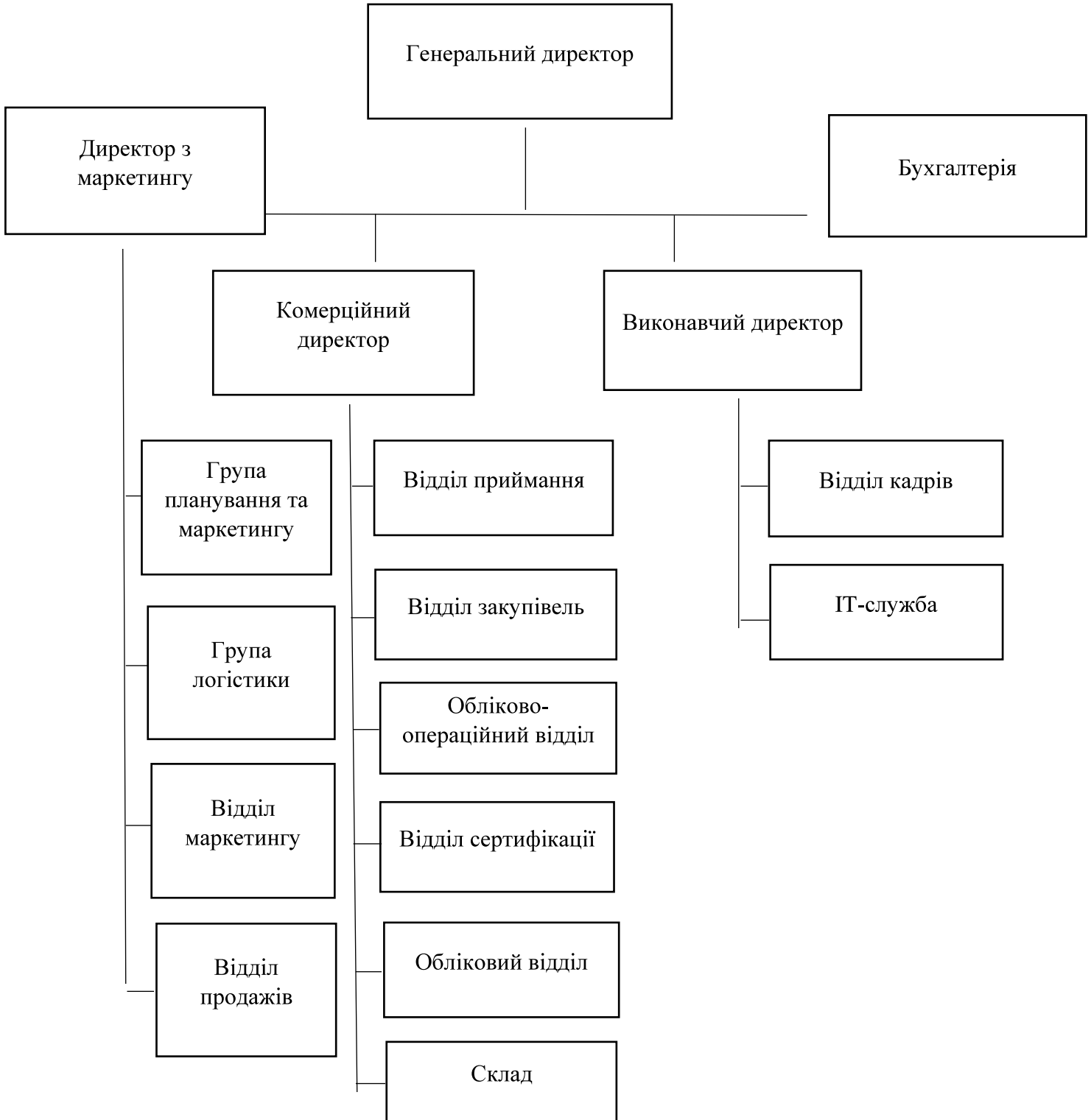


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна»

Станом на 2024 рік чисельність працівників Групи становила приблизно 4 000 осіб. ПрАТ «ВФ Україна» продовжує реалізовувати стратегію цифрової трансформації та впроваджувати інноваційні послуги у сфері зв'язку та інформаційних технологій. Компанія активно розвиває нові напрямки, зокрема інтеграцію сучасних цифрових платформ і рішень для бізнесу та споживачів, що дозволяє значно покращити клієнтський досвід, забезпечуючи безперервне зростання на ринку телекомунікацій. Важливим аспектом діяльності є підвищення ефективності операційної діяльності та вдосконалення систем управління на всіх рівнях. Група надає широкий спектр телекомунікаційних послуг, включаючи голосову передачу, передачу даних, доступ до Інтернету, додаткові сервіси через бездротовий та фіксований зв'язок, платне телебачення, а також продаж обладнання та аксесуарів. Операційна діяльність Групи зосереджена на території України.

15 жовтня 2015 року ПрАТ «ВФ Україна» підписало стратегічну угоду з компанією Vodafone Sales and Services Limited (далі - «Vodafone») про співпрацю та використання бренду Vodafone в Україні. 3 березня 2020 року компанія продовжила угоду про використання бренду на період 2020-2025 років з можливістю подовження на один рік після 2025 року [34].

У рамках нової подовженої партнерської угоди Група планує разом з компанією працювати над впровадженням цифрових послуг та продуктів 5G і IoT (Інтернет речей) в Україні, отримувати доступ до централізованих закупівель ПрАТ «ВФ Україна» та Група компаній надає різноманітні телекомунікаційні послуги, включаючи голосові сервіси, передачу даних, доступ до Інтернету, а також додаткові сервіси через бездротовий і фіксований зв'язок, платне телебачення, а також продаж технічного обладнання та аксесуарів. Її діяльність зосереджена на українському ринку.

ПрАТ «ВФ Україна» уклало Меморандум про розуміння 22 листопада 2019 року [35], що стало основою для подальшого поновлення угоди про використання бренду 3 березня 2020 року. В рамках оновленої угоди, що була продовжена до 2025 року з можливістю подовження ще на один рік, компанія «ВФ Україна» та Група Vodafone підтвердили свою готовність співпрацювати над розширенням цифрових послуг та продуктів 5G (включаючи Інтернет речей) в Україні. Також, згідно з угодою, компанія отримала доступ до послуг централізованих закупівель Групи Vodafone і має намір впроваджувати передові світові практики в сфері управління ІТ-мережами.

ПрАТ «ВФ Україна» є материнською компанією, яка здійснює контроль над низкою дочірніх підприємств, таких як ТОВ «ВФ Ритейл» та ТОВ «ІТ СмартФлекс». Організаційна структура компанії є досить гнучкою та має кілька рівнів управління. Генеральний директор ПрАТ «ВФ Україна» є ключовою фігурою, яка затверджує організаційну структуру та визначає управлінські підрозділи. Серед основних дирекцій, що працюють в компанії, можна виділити дирекції з маркетингу, корпоративного продажу, інформаційних технологій, фінансів, управління персоналом, закупок, а також дирекцію з трансформації, що забезпечує стратегічні ініціативи.

ТОВ «ВФ Ритейл», яке було засновано у липні 2017 року відповідно до рішення загальних зборів акціонерів ПрАТ «ВФ Україна», має на меті активне стимулювання продажів мобільних телефонів та смартфонів серед населення України. Це дочірнє підприємство здійснює свою діяльність по всій території України (за винятком тимчасово окупованих територій). Основні джерела доходу компанії - це продаж телефонів, аксесуарів, стартових пакетів, ваучерів поповнення, а також комісійні доходи від реалізації продукції та послуг.

Організаційна структура ТОВ «ВФ Ритейл» включає кілька основних напрямків: фінансовий, комерційний, розвиток роздрібної мережі, управління точками продажів, ІТ технології, управління персоналом, безпека та внутрішній

контроль. Керівництво компанії здійснюється директором, який координує діяльність усіх підрозділів.

Щодо ТОВ «ІТ СمارтФлекс», яке спеціалізується на розробці програмного забезпечення та наданні послуг з підтримки та інтеграції, то компанія розпочала свою діяльність у лютому 2019 року. Спочатку фокусувалася на наданні послуг для материнської компанії «ВФ Україна». За короткий період своєї діяльності, «ІТ СмартФлекс» зуміло зарекомендувати себе як важливий гравець в інфраструктурному забезпеченні Групи.

Станом на 31 грудня 2023 року ПрАТ «ВФ Україна» продовжує виконувати функції материнської компанії, що здійснює контроль над рядом дочірніх підприємств, кожне з яких займається специфічними сегментами ринку.

Серед основних дочірніх компаній ПрАТ «ВФ Україна» варто відзначити наступні.

ТОВ «ВФ Ритейл» - компанія, що спеціалізується на роздрібному продажу мобільних телефонів і смартфонів. ПрАТ «ВФ Україна» володіє 100% акцій цієї компанії.

ТОВ «ІТ СмартФлекс» - розробник програмного забезпечення та постачальник послуг підтримки й інтеграції, з часткою володіння ПрАТ «ВФ Україна» на рівні 99%. Решта 1% належить ТОВ «ВФ Ритейл».

ПрАТ «Фарлеп-Інвест» - компанія, яка надає послуги фіксованого доступу до мережі Інтернет та фіксованого телефонного зв'язку. Частка володіння ПрАТ «ВФ Україна» становить 99,9929%, решта 0,0071% не надає права голосу.

ТОВ «ФРІНЕТ» - компанія, що також надає послуги фіксованого доступу до Інтернету. ПрАТ «ВФ Україна» володіє 90,60% акцій цієї компанії.

ТОВ «Юкрейніан Нетворк Солюшнс» - компанія, що займається обслуговуванням пасивної баштової інфраструктури, з часткою володіння 100% акцій.

ТОВ «Кейбл ТВ-Фінанси» - компанія, яка здійснює діяльність у сфері телекомунікацій. Частка володіння ПрАТ «ВФ Україна» в цій компанії також становить 100%.

VFU Funding PLC - структуроване підприємство, створене для випуску Єврооблігацій, що є частиною фінансової стратегії Групи.

ТОВ «ВФ Ритейл» було засновано відповідно до рішення Загальних зборів учасників ПрАТ «ВФ Україна» у липні 2017 року з метою активного стимулювання продажу мобільних телефонів і смартфонів для смартфонізації населення України. Компанія здійснює свою діяльність на всій території України, за винятком тимчасово окупованих територій. Основними джерелами доходу для ТОВ «ВФ Ритейл» є продаж мобільних телефонів, смартфонів, аксесуарів, стартових пакетів та ваучерів поповнення, а також комісійні доходи. Керівництво компанії здійснюється директором.

ТОВ «ІТ СмартФлекс» розпочало свою операційну діяльність у 2019 році. Компанія спеціалізується на розробці програмного забезпечення та наданні послуг з підтримки і інтеграції для Vodafone та її дочірніх компаній, зокрема з 2021 по 2023 роки. Це дозволило компанії зосередити свою діяльність на забезпеченні необхідних ІТ-рішень для групи Vodafone.

07 вересня 2021 року Наглядова рада ПрАТ «ВФ Україна» ухвалила рішення про участь в ПрАТ «Фарлеп-Інвест» та ТОВ «Кейбл ТВ-Фінанси» (ТМ VEGA). ПрАТ «ВФ Україна» є акціонером ПрАТ «Фарлеп-Інвест», володіючи пакетом акцій на рівні 99,99%. Внесок ПрАТ «ВФ Україна» до статутного капіталу ПрАТ «Фарлеп-Інвест» складався з грошових коштів. Статутний капітал ПрАТ «Фарлеп-Інвест» становить 852 438 670,00 гривень [36].

Основним видом діяльності ПрАТ «Фарлеп-Інвест» є діяльність у сфері проведеного електрозв'язку (КВЕД 61.10). ПрАТ «Фарлеп-Інвест» є одним з лідерів на ринку надання послуг фіксованої телефонії та Інтернету для бізнесу,

оператором міжнародного голосового та IP-трафіку, а також перспективним провайдером послуг високошвидкісного Інтернету для домогосподарств.

Одним з важливих напрямків є надання послуг з фіксованого доступу до мережі Інтернет для приватних користувачів через технологію GPON у 22 областях України. Крім того, компанія надає послуги аутсорсингу управління мережевою інфраструктурою для компаній Групи «Метінвест», що сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат у рамках цієї великої промислової групи.

ПрАТ «ВФ Україна» є 100% власником ТОВ «Кейбл ТВ-Фінанси», яке спеціалізується на сфері проводового електров'язку та володіє ліцензіями на користування радіочастотним ресурсом у смугах 2575-2610 МГц, що дозволяє компанії впроваджувати технології ІМТ та розгорнути мережу LTE.

У грудні 2022 року ПрАТ «ВФ Україна» ухвалило рішення про приєднання ТОВ «Телко Солюшнз Енд Інвестментс», а в вересні 2023 року процес приєднання був завершений. Цей крок супроводжувався зміною суми статутного капіталу ПрАТ «ВФ Україна», який на 31 грудня 2023 року складав 7 832 972,37 грн. Основними акціонерами компанії є Telco Investments B.V. (Нідерланди) та ППТ «Телеком Київ» (Україна), кожен з яких володіє значною часткою акцій компанії.

23 серпня 2023 року ПрАТ «ВФ Україна» уклала угоду щодо придбання 90,6% частки статутного капіталу ТОВ «ФРІНЕТ» за 746 145 тисяч гривень. Це придбання відповідає стратегії розвитку компанії, орієнтованій на розширення конвергентних послуг і продуктів. ТОВ «ФРІНЕТ» надає послуги широкопasmового доступу до Інтернету під брендом «ОЗ» в ряді українських областей, застосовуючи передові технології FTTx і GPON для забезпечення абонентів швидкісним Інтернетом до 1 Гбіт/с [37].

У листопаді 2023 року було засновано нову дочірню компанію - ТОВ «Юкрейніан Нетворк Солюшнс» (ТОВ «ЮНС»), яка повністю належить ПрАТ

«ВФ Україна». Метою створення ТОВ «ЮНС» є виокремлення та обслуговування пасивної баштової інфраструктури. Основною діяльністю компанії є будівництво, обслуговування та оренда телекомунікаційних споруд, а також надання послуг з монтажу та спеціалізованих робіт в галузі телекомунікаційної інфраструктури.

Ці кроки є частиною стратегії ПрАТ «ВФ Україна» з розвитку і диверсифікації бізнесу, орієнтуючись на інноваційні технології та розширення послуг для кінцевих споживачів.

## 2.2 Аналіз фінансового стану ПрАТ «ВФ Україна»

На сьогоднішній день існує низка факторів, які негативно впливають на діяльність підприємств, не лише погіршуючи їхні виробничі та фінансові показники, але й у кінцевому підсумку ведуть до банкрутства чи закриття. Серед основних причин, що ускладнюють функціонування бізнесу, є політична та економічна нестабільність в країні, а також глобальні фінансові кризи, які, в свою чергу, знижують ефективність підприємств.

З іншого боку, успішність підприємницької діяльності, в умовах кризових явищ, безпосередньо залежить від своєчасного і детального аналізу фінансового стану підприємства. Це дозволяє оцінити його реальне фінансове становище. Фінансовий стан господарюючого суб'єкта характеризує його здатність бути конкурентоспроможним, ефективно використовувати фінансові ресурси і капітал, а також виконувати зобов'язання перед державою та іншими суб'єктами господарювання. Цей стан відображає всі аспекти його виробничо-торговельної діяльності, що робить оцінку фінансового стану важливою для підвищення ефективності управління і розвитку підприємства.

Для проведення оцінки фінансового стану підприємства необхідно чітко визначити його суть, мету та методи аналізу.

Для проведення всебічної оцінки фінансового стану було використано фінансову звітність ПрАТ «ВФ Україна». Ця звітність дозволяє здійснити аналіз майнового стану підприємства, а також оцінити рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності. Вона дає змогу визначити ключові показники, що характеризують ефективність діяльності компанії.

Аналіз фінансового стану ПрАТ «ВФ Україна» здійснимо на підставі балансу, звіту про фінансові результати, які підтверджені аудиторською перевіркою [38].

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства, який значною мірою залежить від майнового стану підприємства, складу та структури майна (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Склад майна підприємства

| Показник                            | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| I. Необоротні активи, тис. грн      | 18245190 | 18975650 | 20354760 | 21888242 | 28616102 |
| % до загальної вартості активів     | 68,2     | 67,5     | 66,1     | 66,8     | 64,7     |
| II. Оборотні активи, тис. грн       | 8524310  | 9145870  | 10426540 | 10878575 | 15485066 |
| % до загальної вартості активів     | 31,8     | 32,5     | 33,9     | 33,2     | 35,0     |
| III. Необоротні активи, тис. грн    | 0        | 0        | 0        | 0        | 111244   |
| % до загальної вартості активів     | 0,0      | 0,0      | 0,0      | 0,0      | 0,3      |
| Загальна вартість активів, тис. грн | 26769500 | 28121520 | 30781300 | 32766817 | 44212412 |

Упродовж 2020 - 2024 років ПрАТ «ВФ Україна» демонструє стійку тенденцію до нарощування загального обсягу активів. Зокрема, загальна вартість активів підприємства зросла з 26 769,5 млн грн у 2020 році до 44 212,4 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 65,1%. Така динаміка свідчить про активне

розширення ресурсного потенціалу підприємства та його інвестиційну привабливість.

Структурний аналіз активів показує домінування необоротних активів у загальному обсязі майна. Їх абсолютне значення зросло на 10 370,9 млн грн (на 56,8%) - з 18 245,2 млн грн у 2020 році до 28 616,1 млн грн у 2024 році. Однак їх питома вага у структурі активів поступово зменшувалася: з 68,2% у 2020 році до 64,7% у 2024 році. Це свідчить про поступову зміну акцентів у використанні ресурсів підприємства у бік підвищення частки оборотних активів.

Оборотні активи протягом аналізованого періоду також демонструють позитивну динаміку, збільшившись з 8 524,3 млн грн до 15 485,1 млн грн, що відповідає зростанню на 81,6%. Відповідно, їх частка в загальній структурі активів зросла з 31,8% до 35,0%. Зростання питомої ваги оборотних активів можна трактувати як ознаку підвищення ліквідності балансу підприємства, що є позитивним сигналом з точки зору фінансової стійкості та здатності до оперативного реагування на зміну ринкових умов.

Варто також звернути увагу на появу в 2024 році необоротних активів, утримуваних для продажу, в обсязі 111,2 млн грн, що становить 0,3% від загальної вартості активів. Це може свідчити про перегляд підходів до управління активами, зокрема про оптимізацію структури основних засобів або підготовку до реалізації частини активів, що втратили свою стратегічну значущість для компанії.

Таким чином, здійснений аналіз динаміки змін у структурі майна ПрАТ «ВФ Україна» свідчить про поступове нарощування економічного потенціалу підприємства, його здатність до адаптації в умовах змінного зовнішнього середовища, а також про послідовне зміцнення фінансово-ресурсної бази, що формує підґрунтя для сталого розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

За даними аналізованого періоду структура джерел фінансування діяльності ПрАТ «ВФ Україна» зазнала суттєвих змін, що свідчить про трансформацію фінансової стратегії підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Спостерігається впевнене зростання обсягів власного капіталу: з 6 254,2 млн грн у 2020 році до 12 363,0 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 97,7%. Питома вага власного капіталу у структурі загального капіталу зросла з 23,4% до 28,0%, що вказує на тенденцію до зміцнення фінансової незалежності та стабільності підприємства.

Таблиця 2.2 - Аналіз динаміки й структури джерел капіталу

| Показник                                 | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| I. Власний капітал, тис. грн             | 6254180  | 6842750  | 7535420  | 8625517  | 12362956 |
| % до загальної суми капіталу             | 23,4     | 24,3     | 24,5     | 26,3     | 28,0     |
| II. Довгострокові зобов'язання, тис. грн | 15875230 | 16542870 | 17254980 | 18061961 | 6491342  |
| % до загальної суми капіталу             | 59,3     | 58,8     | 56,1     | 55,1     | 14,7     |
| III. Поточні зобов'язання, тис. грн      | 4640090  | 4735900  | 5990900  | 6079339  | 25358114 |
| % до загальної суми капіталу             | 17,3     | 16,9     | 19,4     | 18,6     | 57,3     |
| Загальна сума капіталу, тис. грн         | 26769500 | 28121520 | 30781300 | 32766817 | 44212412 |

Впродовж досліджуваного періоду спостерігається стабільне зростання обсягу власного капіталу: з 6 254,2 млн грн у 2020 році до 12 363,0 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 97,7%. Частка власного капіталу у загальній сумі капіталу також зросла - з 23,4% у 2020 році до 28,0% у 2024 році. Така динаміка свідчить про поступове зміцнення фінансової незалежності підприємства, підвищення його платоспроможності та інвестиційної привабливості.

Найбільш помітною зміною у структурі капіталу є різке скорочення обсягу довгострокових зобов'язань: з 18 061,96 млн грн у 2023 році до 6 491,34 млн грн у 2024 році (на 64,1%). Внаслідок цього їх частка у загальній сумі капіталу зменшилася з 55,1% до 14,7%. Така тенденція може свідчити про цілеспрямоване

зменшення боргового навантаження на підприємство або реструктуризацію заборгованості, що також може бути пов'язано з більш сприятливим грошовим потоком або залученням інших джерел фінансування.

Водночас поточні зобов'язання у 2024 році зросли більш ніж у чотири рази - з 6 079,3 млн грн у 2023 році до 25 358,1 млн грн. Частка короткострокових зобов'язань збільшилася до 57,3%, що перевищує як частку довгострокових зобов'язань, так і власного капіталу. Така ситуація може свідчити про підвищене використання короткострокового фінансування, зокрема для покриття оперативних витрат або реалізації короткотермінових інвестиційних проєктів. З одного боку, це може забезпечувати більшу гнучкість, з іншого - підвищує ризики ліквідності та залежність підприємства від зовнішніх контрагентів.

Загалом протягом 2020 - 2024 років підприємство демонструє активну динаміку у зміні структури капіталу: зменшення довгострокового боргу та зростання питомої ваги як власного капіталу, так і короткострокових зобов'язань. Це свідчить про прагнення до зниження фінансової залежності у довгостроковій перспективі, однак вказує на необхідність підвищення ефективності управління короткостроковою заборгованістю з метою забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Аналіз динаміки структури власного капіталу ПрАТ «ВФ Україна» у 2020 - 2024 роках дозволяє зробити висновок про надзвичайно високий ступінь концентрації його формування за рахунок нерозподіленого прибутку. Упродовж досліджуваного періоду частка нерозподіленого прибутку у структурі власного капіталу залишалася стабільно високою - на рівні 99,9%. Це свідчить про відсутність змін у фінансовій політиці щодо дивідендних виплат і про прагнення підприємства акумулювати прибуток для власного розвитку.

Абсолютне значення нерозподіленого прибутку зросло з 6 244,4 млн грн у 2020 році до 12 353,2 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 97,8%. Такий приріст повністю відповідає динаміці зростання загального обсягу власного

капіталу, отже, можна зробити висновок, що саме цей елемент є ключовим джерелом самофінансування підприємства.

Таблиця 2.3 - Динаміка структури власного капіталу

| Показник                          | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Зареєстрований капітал, тис. грн  | 7833     | 7833     | 7833     | 7833     | 7833     |
| % до власного капіталу            | 0,1      | 0,1      | 0,1      | 0,1      | 0,1      |
| Резервний капітал, тис. грн       | 1954     | 1954     | 1954     | 1954     | 1954     |
| % до власного капіталу            | 0,0      | 0,0      | 0,0      | 0,0      | 0,0      |
| Нерозподілений прибуток, тис. грн | 6244393  | 6832963  | 7525633  | 8615730  | 12353169 |
| % до власного капіталу            | 99,9     | 99,9     | 99,9     | 99,9     | 99,9     |
| Всього власний капітал, тис. грн  | 6254180  | 6842750  | 7535420  | 8625517  | 12362956 |

Інші складові власного капіталу, а саме зареєстрований та резервний капітал, залишалися незмінними протягом усього періоду - відповідно на рівні 7,8 млн грн та 2,0 млн грн. Їх частки у структурі власного капіталу становлять лише 0,1% і 0,0%, що свідчить про формальний характер їх наявності без подальшого поповнення. Особливо це стосується резервного капіталу, який упродовж п'яти років не змінювався, що може вказувати на відсутність практики щорічного резервування прибутку відповідно до чинного законодавства або внутрішньої політики компанії.

У цілому, структура власного капіталу ПрАТ «ВФ Україна» свідчить про високу прибутковість підприємства, ефективну політику реінвестування отриманих доходів, а також про низький рівень структурної диверсифікації джерел власного капіталу, що водночас є як ознакою фінансової стабільності, так і потенційним ризиком у разі зміни прибутковості в майбутньому.

Аналіз показників оборотності оборотних активів ПрАТ «ВФ Україна» за 2020 - 2024 роки свідчить про поступове зниження ефективності їх використання. Попри зростання чистого доходу від реалізації продукції на 29,2% - з 17 554,2 млн грн у 2020 році до 22 674,4 млн грн у 2024 році - коефіцієнт оборотності оборотних коштів знизився з 2,13 до 1,72. Це означає, що кожна гривня, вкладена в оборотні активи, генерує менше виручки, ніж у попередні роки.

Таблиця 2.4 - Аналіз оборотності оборотних коштів

| Показник                                     | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн        | 17554210 | 18142540 | 19325420 | 20265622 | 22674394 |
| Середня вартість оборотних активів, тис. грн | 8245780  | 8835090  | 9786205  | 10652557 | 13181820 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних коштів      | 2,13     | 2,05     | 1,97     | 1,90     | 1,72     |
| Тривалість одного обороту, днів              | 169      | 175      | 182      | 189      | 209      |

Паралельно з цим зросла тривалість одного обороту оборотних коштів - зі 169 днів у 2020 році до 209 днів у 2024 році. Така тенденція вказує на сповільнення оборотності, що може бути наслідком надлишкових запасів, збільшення дебіторської заборгованості або менш ефективної логістики й реалізації продукції.

У цілому зменшення оборотності оборотних активів свідчить про необхідність підвищення ефективності управління оборотним капіталом з метою поліпшення ліквідності, зменшення операційних витрат та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Далі ми переходимо до аналізу ефективності використання майна підприємства, що дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для досягнення фінансових результатів. Розглянемо

відповідні показники в таблиці ефективності використання майна підприємства (табл. 2.5).

Результати аналізу свідчать про поступове погіршення ефективності використання основних засобів ПрАТ «ВФ Україна» у 2020 - 2024 роках. Коефіцієнт зносу основних засобів зріс із 0,54 у 2020 році до 0,59 у 2023 році, що вказує на тенденцію до старіння матеріально-технічної бази. Лише у 2024 році показник дещо знизився до 0,55, ймовірно, внаслідок оновлення частини активів. Відповідно, коефіцієнт придатності основних засобів знизився з 0,46 до 0,41, а потім підвищився до 0,45, що частково компенсує попереднє погіршення технічного стану фондів.

Таблиця 2.5 - Оцінка ефективності використання майна підприємства

| Показник                                | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Коефіцієнт зносу основних засобів       | 0,54     | 0,56     | 0,57     | 0,59     | 0,55     |
| Коефіцієнт придатності основних засобів | 0,46     | 0,44     | 0,43     | 0,41     | 0,45     |
| Фондовіддача, грн/грн                   | 1,74     | 1,65     | 1,58     | 1,54     | 1,50     |
| Фондомісткість, грн/грн                 | 0,57     | 0,61     | 0,63     | 0,65     | 0,67     |
| Рентабельність основних фондів, %       | 32,4     | 34,1     | 35,8     | 38,5     | 25,3     |

Фондовіддача протягом досліджуваного періоду зменшилася з 1,74 грн/грн до 1,50 грн/грн, що свідчить про зниження результативності використання основних засобів у генеруванні доходу. Водночас зростання фондомісткості з 0,57 до 0,67 підтверджує зростання витратності капіталу на одиницю продукції.

Найбільш показовою є динаміка рентабельності основних фондів: у 2020 - 2023 роках спостерігалось її стабільне зростання з 32,4% до 38,5%, що могло бути зумовлено ефективним використанням наявних активів. Проте у 2024 році

рентабельність різко знизилась до 25,3%, що може свідчити про зменшення прибутковості або тимчасові витрати, пов'язані з оновленням основних засобів.

У цілому, підприємству слід зосередити увагу на подальшому оновленні основних фондів, підвищенні ефективності їх використання та утриманні досягнутих рівнів прибутковості.

Таблиця 2.6 - Показники ліквідності підприємства

| Показник                           | 2020 рік  | 2021 рік  | 2022 рік  | 2023 рік  | 2024 рік   |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності    | 1,84      | 1,93      | 1,74      | 1,79      | 0,61       |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності     | 1,82      | 1,92      | 1,73      | 1,78      | 0,60       |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності  | 0,63      | 0,68      | 0,52      | 0,56      | 0,39       |
| Чистий оборотний капітал, тис. грн | 3 884 220 | 4 409 970 | 4 435 640 | 4 799 236 | -9 873 048 |

Фінансові показники ліквідності ПрАТ «ВФ Україна» демонструють різке погіршення у 2024 році порівняно з попередніми періодами. Якщо впродовж 2020 - 2023 років підприємство утримувало відносно стабільні значення коефіцієнтів поточної (1,74 - 1,93), швидкої (1,73 - 1,92) та абсолютної ліквідності (0,52 - 0,68), що свідчило про достатній рівень платоспроможності, то вже у 2024 році всі ці показники суттєво знизились: до 0,61, 0,60 та 0,39 відповідно.

Значення нижчі за нормативні орієнтири вказують на втрату здатності підприємства своєчасно покривати поточні зобов'язання, навіть у випадку реалізації найбільш ліквідних активів. Особливе занепокоєння викликає від'ємне значення чистого оборотного капіталу в 2024 році (- 9 873,0 млн грн), що свідчить про критичний дисбаланс між оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями.

З огляду на динаміку, ПрАТ «ВФ Україна» потребує термінових дій щодо відновлення ліквідності та зміцнення платоспроможності, зокрема шляхом оптимізації структури активів, реструктуризації зобов'язань і покращення оборотності коштів.

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «ВФ Україна» за 2020 - 2024 роки показує позитивну динаміку у питаннях фінансової незалежності та стабільності. Коефіцієнт автономії (відношення власного капіталу до загального капіталу) поступово збільшився з 0,23 у 2020 році до 0,28 у 2024 році, що свідчить про зростання частки власних коштів у загальній структурі капіталу та підвищення фінансової незалежності підприємства.

Таблиця 2.7 - Аналіз фінансової стійкості на підставі фінансових коефіцієнтів

| Показник                                    | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Коефіцієнт автономії                        | 0,23     | 0,24     | 0,24     | 0,26     | 0,28     |
| Коефіцієнт фінансової залежності            | 4,28     | 4,11     | 4,09     | 3,80     | 3,58     |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу   | -1,92    | -1,77    | -1,70    | -1,54    | -1,32    |
| Коефіцієнт концентрації позикового капіталу | 0,77     | 0,76     | 0,76     | 0,74     | 0,72     |
| Коефіцієнт фінансової стабільності          | 0,31     | 0,32     | 0,32     | 0,36     | 0,39     |

Коефіцієнт фінансової залежності, відповідно, знизився з 4,28 до 3,58, що означає зменшення залежності від позикових коштів, а отже, зниження фінансового ризику.

Проте, коефіцієнт маневреності власного капіталу залишався від'ємним протягом усього періоду, що свідчить про відсутність значної мобільності власних коштів для фінансування поточної діяльності. Це вказує на значну частку

нерозподіленого прибутку в структурі власного капіталу, що не дозволяє активно маневрувати фінансовими ресурсами.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу знизився з 0,77 до 0,72, що вказує на зменшення частки позикових коштів у загальній структурі капіталу, що є позитивним знаком з точки зору зменшення фінансової напруги.

Загалом, підприємство демонструє поступове зміцнення фінансової стійкості, зокрема завдяки зростанню частки власного капіталу та зменшенню залежності від зовнішнього фінансування. Однак слід приділити увагу збільшенню маневреності власних коштів для більш ефективного використання фінансових ресурсів у поточній діяльності.

Таблиця 2.8 - Динаміка фінансових результатів

| Показник  | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн                     | 17554210 | 18142540 | 19325420 | 20265622 | 22674394 |
| Собівартість реалізації, тис. грн                         | 6124530  | 6576420  | 7045820  | 7530373  | 8926187  |
| Валовий прибуток, тис. грн                                | 11429680 | 11566120 | 12279600 | 12735249 | 13748207 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн | 6542380  | 7124560  | 7854210  | 8329309  | 7470775  |
| Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн           | 4524650  | 4982540  | 5421870  | 5888799  | 4715484  |
| Чистий прибуток, тис. грн                                 | 3274420  | 3862540  | 4587230  | 5084340  | 3838247  |
| Рентабельність діяльності, %                              | 18,7     | 21,3     | 23,7     | 25,1     | 16,9     |

Впродовж 2020 - 2024 років ПрАТ «ВФ Україна» демонструвало стійке зростання обсягів реалізації: чистий дохід збільшився на 29,2%, що свідчить про позитивну динаміку попиту на продукцію або послуги компанії. Валовий

прибуток також зростав, що свідчить про збереження контролю над собівартістю продукції.

Показники фінансового результату від операційної діяльності та до оподаткування зросли до 2023 року, проте в 2024 році спостерігається їх зниження, що може бути наслідком збільшення витрат або змін у структурі доходів.

Найбільше уваги викликає зменшення чистого прибутку у 2024 році на 24,6% у порівнянні з попереднім роком, що призвело до падіння рентабельності діяльності з 25,1% до 16,9%. Це свідчить про зниження ефективності фінансового управління або вплив зовнішніх економічних факторів.

Отже, підприємство демонструє позитивну динаміку виручки та прибутковості до 2023 року, однак тенденції 2024 року вказують на необхідність перегляду витратної політики та підвищення ефективності операційної діяльності.

Комплексний аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «ВФ Україна» за період 2020 - 2024 років свідчить про динамічний розвиток підприємства з переважно позитивними тенденціями. Загальна вартість активів зросла майже на 65%, що вказує на масштабування господарської діяльності та розширення ресурсної бази. Структура активів залишається стабільною, з перевагою необоротних активів, що свідчить про довгострокову орієнтацію інвестиційної політики.

У структурі капіталу відбулися суттєві зміни: помітне скорочення частки довгострокових зобов'язань на користь поточних, а також поступове зростання частки власного капіталу, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства. Структура власного капіталу залишається консервативною, з домінуванням нерозподіленого прибутку, що забезпечує гнучкість фінансового маневру.

Водночас ефективність використання оборотних активів демонструє поступове зниження, про що свідчить зменшення коефіцієнта оборотності та

зростання тривалості одного обороту. Схожа динаміка спостерігається і в показниках фондівдачі, що свідчить про певне уповільнення продуктивності використання майнових ресурсів.

Значне погіршення ліквідності у 2024 році, зокрема негативне значення чистого оборотного капіталу, потребує особливої уваги з боку фінансового менеджменту, адже воно вказує на ризики втрати платоспроможності у короткостроковій перспективі.

Аналіз показників фінансової стійкості вказує на поступове зростання автономії та зменшення фінансової залежності, що є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів. Водночас від'ємні значення коефіцієнта маневреності власного капіталу вказують на його надмірну залежність від необоротних активів.

Фінансові результати підприємства демонстрували стабільне зростання до 2023 року, однак у 2024 році спостерігається зниження як чистого прибутку, так і рентабельності діяльності. Це потребує більш глибокого аналізу внутрішніх процесів та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

ПрАТ «ВФ Україна» загалом утримує позитивну траєкторію розвитку, однак вимагає стратегічного перегляду управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та забезпечення сталого прибуткового зростання в умовах змінного ринкового середовища.

### 2.3 Аналіз стану системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна»

Ефективна система управління персоналом є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його гнучкості та здатності до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища. Саме людські ресурси, якісно підібрані, вмотивовані та професійно підготовлені, формують підґрунтя

для стійкого розвитку, інноваційності та високої результативності діяльності організації.

Для того щоб оцінити реальний стан кадрового потенціалу ПрАТ «ВФ Україна», доцільно проаналізувати динаміку чисельності персоналу за категоріями працівників. Це дозволяє виявити структурні зміни у складі кадрів, визначити пріоритети кадрової політики та оцінити, наскільки раціонально здійснюється розподіл трудових ресурсів залежно від управлінських, професійних і виконавчих функцій.

З цією метою в таблиці 2.9 представлено динаміку структури персоналу компанії за останні п'ять років.

Таблиця 2.9 - Динаміка структури персоналу компанії

| Показник                             | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Загальна чисельність персоналу, осіб | 2680     | 2625     | 2590     | 2570     | 2557     |
| Керівники, осіб                      | 268      | 262      | 259      | 257      | 256      |
| % до загальної чисельності           | 10,0     | 10,0     | 10,0     | 10,0     | 10,0     |
| Спеціалісти, осіб                    | 1876     | 1838     | 1813     | 1799     | 1790     |
| % до загальної чисельності           | 70,0     | 70,0     | 70,0     | 70,0     | 70,0     |
| Робітники, осіб                      | 536      | 525      | 518      | 514      | 511      |
| % до загальної чисельності           | 20,0     | 20,0     | 20,0     | 20,0     | 20,0     |

Аналіз структури персоналу ПрАТ «ВФ Україна» свідчить про стабільність у кадровому складі підприємства впродовж 2020 - 2024 років. Загальна чисельність працівників поступово скорочувалась - з 2 680 осіб у 2020 році до 2 557 осіб у 2024 році, що може свідчити про оптимізацію чисельності персоналу або часткове вивільнення надлишкових кадрів. При цьому розподіл працівників за категоріями залишався незмінним: 10% становили керівники, 70% - спеціалісти, та 20% - робітники.

Такий розподіл вказує на домінування висококваліфікованого інтелектуального ресурсу, що є типовим для компаній у сфері телекомунікацій. Водночас сталість у структурі персоналу може свідчити як про ефективну кадрову політику, так і про відсутність стратегічних змін у підходах до управління трудовими ресурсами.

Аналіз ефективності використання персоналу та витрат на оплату праці у ПрАТ «ВФ Україна» за 2020 - 2024 роки свідчить про поступове зростання фінансових зобов'язань підприємства щодо забезпечення працівників. Загальний обсяг витрат на оплату праці збільшився з 1 478,52 тис. грн у 2020 році до 2 298,92 тис. грн у 2024 році. Водночас спостерігається зростання витрат на одного працівника - з 551,7 тис. грн до 899,1 тис. грн на рік, що може бути наслідком як індексації заробітної плати, так і підвищення кваліфікаційного рівня персоналу.

Таблиця 2.10 - Аналіз ефективності використання персоналу та витрат на оплату праці

| Показник  | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн             | 17554210 | 18142540 | 19325420 | 20265622 | 22674394 |
| Витрати на оплату праці, тис. грн                 | 1478520  | 1597860  | 1735420  | 1805923  | 2298921  |
| Відрахування на соціальні заходи, тис. грн        | 192210   | 207720   | 225604   | 233966   | 282999   |
| Частка витрат на оплату праці у чистому доході, % | 8,4      | 8,8      | 9,0      | 8,9      | 10,1     |
| Чистий дохід на 1 грн витрат на оплату праці, грн | 11,87    | 11,36    | 11,14    | 11,22    | 9,86     |
| Чистий прибуток, тис. грн                         | 3274420  | 3862540  | 4587230  | 5084340  | 3838247  |
| Прибуток на 1 грн витрат на оплату праці, грн     | 2,21     | 2,42     | 2,64     | 2,82     | 1,67     |

|   |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Витрати на оплату праці на одного працівника на рік, тис. грн | 551,7 | 608,7 | 670,0 | 702,7 | 899,1 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|

Частка витрат на оплату праці у чистому доході також зросла - з 8,4% у 2020 році до 10,1% у 2024 році, що свідчить про збільшення питомої ваги заробітної плати в загальній структурі витрат підприємства. Попри це, показники ефективності використання трудових ресурсів демонструють негативну динаміку: чистий дохід на 1 грн витрат на оплату праці знизився з 11,87 грн у 2020 році до 9,86 грн у 2024 році, а прибуток на 1 грн витрат - з 2,21 грн до 1,67 грн відповідно.

Таке співвідношення свідчить про те, що, незважаючи на зростання доходу і витрат на оплату праці, загальна економічна ефективність використання трудових ресурсів знижується. Це може бути пов'язано як із загальним зростанням витрат підприємства, так і з недостатньою продуктивністю праці або зниженням прибутковості в умовах зміни ринкової ситуації.

Таким чином, для підвищення ефективності управління персоналом підприємству варто звернути увагу на впровадження результативних мотиваційних механізмів, модернізацію організації праці, підвищення продуктивності та залучення інноваційних підходів до управління людськими ресурсами. Лише за умови зростання продуктивності праці відповідно до витрат на персонал можна забезпечити сталу фінансову ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 2.11 - Аналіз трудомісткості продукції

| Показник                              | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн | 17554210 | 18142540 | 19325420 | 20265622 | 22674394 |
| Чисельність персоналу, осіб           | 2680     | 2625     | 2590     | 2570     | 2557     |
| Витрати на оплату праці, тис. грн     | 1478520  | 1597860  | 1735420  | 1805923  | 2298921  |

|   |        |        |        |        |        |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Продуктивність праці,<br>тис. грн/особу           | 6549,7 | 6912,2 | 7461,6 | 7885,5 | 8867,6 |
| Трудомісткість<br>продукції, люд.-год/тис.<br>грн | 0,153  | 0,145  | 0,134  | 0,127  | 0,113  |

Результати аналізу показників трудомісткості продукції ПрАТ «ВФ Україна» у 2020 - 2024 роках демонструють чітку тенденцію до підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Продуктивність праці, що визначається як обсяг чистого доходу від реалізації на одного працівника, зростає з 6 549,7 тис. грн у 2020 році до 8 867,6 тис. грн у 2024 році. Така позитивна динаміка свідчить про раціональне використання трудових ресурсів, зростання ефективності роботи персоналу та, ймовірно, впровадження сучасних технологій чи автоматизації окремих процесів.

Водночас спостерігається постійне зменшення показника трудомісткості продукції - з 0,153 люд.-год/тис. грн у 2020 році до 0,113 у 2024 році. Це означає, що для виробництва кожної тисячі гривень чистого доходу витрачається менше трудових зусиль, що також є індикатором зростання технологічної ефективності та покращення організаційних підходів у трудовому процесі.

Незважаючи на деяке зниження чисельності персоналу протягом досліджуваного періоду, обсяги чистого доходу продовжували зростати, що підкреслює досягнення в оптимізації трудових ресурсів без втрати виробничих потужностей.

Отже, отримані результати свідчать про позитивні зміни в системі організації праці на підприємстві, які забезпечили скорочення трудомісткості та зростання продуктивності. Це дозволяє говорити про ефективну політику управління персоналом у контексті загального підвищення результативності виробничо-господарської діяльності компанії.

Таблиця 2.12 - Показники системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна»

| Показник                                 | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Середня заробітна плата, грн/міс.        | 45978    | 50717    | 55886    | 58574    | 74952    |
| Коефіцієнт плинності кадрів, %           | 8,2      | 7,8      | 7,5      | 7,2      | 6,8      |
| Коефіцієнт стабільності кадрів, %        | 91,8     | 92,2     | 92,5     | 92,8     | 93,2     |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу     | 6549,7   | 6912,2   | 7461,6   | 7885,5   | 8867,6   |
| Рентабельність персоналу, тис. грн/особу | 1221,8   | 1471,8   | 1771,1   | 1978,3   | 1501,1   |

У процесі аналізу показників оплати праці, стабільності персоналу та ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «ВФ Україна» за 2020–2024 роки простежується позитивна динаміка у сфері управління персоналом. Так, середня заробітна плата працівників зросла з 45 978 грн/міс. у 2020 році до 74 952 грн/міс. у 2024 році, що свідчить про посилення мотивації працівників та підвищення загальної вартості людських ресурсів на підприємстві.

Водночас спостерігається поступове зниження коефіцієнта плинності кадрів - з 8,2 % у 2020 році до 6,8 % у 2024 році. Це вказує на зменшення рівня кадрових втрат, що є позитивним чинником з точки зору стабільності та згуртованості трудового колективу. Відповідно, коефіцієнт стабільності кадрів демонструє поступове зростання: з 91,8 % до 93,2 %, підтверджуючи наявність ефективної системи утримання кваліфікованого персоналу.

Продуктивність праці, яка розраховується як чистий дохід на одного працівника, також має чітку тенденцію до зростання, досягнувши 8 867,6 тис. грн/особу у 2024 році. Це говорить про посилення результативності праці, раціональне використання робочого часу та ймовірне вдосконалення організаційних процесів.

Рентабельність персоналу протягом аналізованого періоду зросла до максимуму у 2023 році (1 978,3 тис. грн/особу), однак у 2024 році спостерігається її незначне зниження до 1 501,1 тис. грн/особу, що може бути наслідком збільшення витрат на оплату праці або зменшення прибутковості діяльності.

Отримані результати свідчать про стабільну позитивну динаміку у сфері управління персоналом, що забезпечує зростання ефективності, продуктивності та стабільності трудових ресурсів на підприємстві.

#### 2.4 Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності компанії ПрАТ «ВФ Україна»: PEST та SWOT аналіз

У сучасному динамічному бізнес-середовищі жодна компанія не функціонує ізольовано - її розвиток, конкурентоспроможність та стратегічні рішення значною мірою залежать від зовнішніх факторів, що не контролюються безпосередньо менеджментом. Саме тому PEST-аналіз, як інструмент стратегічного аналізу, є надзвичайно важливим, адже дозволяє виявити ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що можуть позитивно або негативно впливати на діяльність компанії.

Для компанії Vodafone, яка працює у сфері телекомунікацій - одній із найбільш високотехнологічних та регульованих галузей - проведення PEST-аналізу є надзвичайно актуальним. Він допомагає оцінити:

- стабільність регуляторного поля;
- макроекономічні умови для інвестування та розвитку;
- соціальні тренди у споживанні цифрових послуг;
- рівень технологічного прогресу та готовність до інновацій.

Такий аналіз дає змогу виявити потенційні ризики і можливості, адаптувати стратегію компанії до змін зовнішнього середовища, забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і стійке зростання.

Завдяки PEST-аналізу Vodafone отримує об'єктивну картину зовнішнього впливу, що дозволяє формувати обґрунтовану та гнучку політику управління як на національному, так і на глобальному рівнях. У контексті швидкого розвитку цифрових технологій, зміни споживчих переваг та глобальних політико-економічних зрушень, такий інструмент стає не просто корисним, а стратегічно необхідним.

PEST-аналіз виступає інструментом стратегічного управління, який дозволяє оцінити вплив політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) факторів на діяльність підприємства [39]. Результати PEST-аналізу для ПрАТ «ВФ Україна» представлено нижче.

#### Політичні фактори:

- нестабільна політична ситуація в країні через військовий стан;
- зміни в регуляторних вимогах для телекомунікаційного ринку;
- посилення державного контролю за діяльністю операторів зв'язку;
- законодавчі ініціативи щодо захисту персональних даних користувачів;
- податкова політика та можливі зміни податкового навантаження.

За даними Національної комісії з питань регулювання зв'язку та інформатизації (НКРЗІ), за останні два роки кількість регуляторних ініціатив щодо діяльності телекомунікаційних компаній зросла на 23% [40].

#### Економічні фактори:

- інфляційні процеси та нестабільність національної валюти;
- зниження купівельної спроможності населення;
- підвищення вартості енергоносіїв, що впливає на операційні витрати;
- обмеження доступу до міжнародних інвестицій;
- зростання витрат на відновлення та підтримку інфраструктури в умовах військового часу.

Згідно з даними Державної служби статистики України, рівень інфляції у 2024 році становив близько 12%, що значно впливає на ціноутворення в телекомунікаційній галузі [41].

Соціальні фактори:

- зміни демографічної структури через міграційні процеси;
- зростання вимог споживачів до якості послуг мобільного зв'язку;
- зміна споживчих пріоритетів на користь доступу до інтернету;
- підвищення уваги до соціальної відповідальності бізнесу;
- зростання цифрової грамотності населення.

Дослідження компанії Digital свідчать, що за останні п'ять років частка користувачів мобільного інтернету в Україні зросла на 18%, а рівень цифрової грамотності підвищився на 15% [42].

Технологічні фактори:

- розвиток технології 5G та необхідність модернізації обладнання;
- зростання попиту на IoT-рішення та M2M-комунікації;
- необхідність інвестування в кібербезпеку;
- посилення конкуренції з боку OTT-сервісів (месенджери, соціальні мережі);
- швидкий розвиток хмарних технологій та Big Data.

За прогнозами Міжнародного союзу електрозв'язку (ITU), до 2026 року очікується зростання обсягу даних, що передаються через мобільні мережі, у 4 рази порівняно з 2023 роком .

Вивчення макроекономічного середовища компанії Vodafone, здійснене в межах PEST-аналізу, дозволило виявити ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які безпосередньо або опосередковано впливають на її діяльність. Ці зовнішні фактори формують загальне стратегічне тло, у межах якого компанія функціонує, адаптує бізнес-модель і приймає управлінські рішення.

Однак для повнішої картини доцільно доповнити макrorівневий аналіз дослідженням внутрішнього потенціалу компанії та її реакції на зовнішні виклики.

Саме з цією метою проводиться SWOT-аналіз, який дозволяє поєднати результати зовнішньої оцінки (можливостей і загроз) із внутрішнім аудитом (сильних і слабких сторін).

Таким чином, PEST-аналіз заклав аналітичну основу для SWOT-аналізу, виявивши зовнішні загрози й перспективи, які тепер можна зіставити з внутрішніми характеристиками компанії. Це дає змогу визначити, наскільки ефективно компанія може використовувати можливості, нейтралізувати загрози, розвивати сильні сторони та вдосконалювати слабкі місця. Нижче наведено результати такого комплексного підходу у вигляді SWOT-аналізу діяльності компанії.

На основі проведеного SWOT-аналізу доцільно розробити матрицю стратегій розвитку ПрАТ «ВФ Україна». Як зазначає Портер М., підприємство може обирати стратегії на основі комбінації факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [43].

Таблиця 2.13 - SWOT-аналіз підприємства

| Сильні сторони  | Слабкі сторони   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу, централізація зусиль всієї галузі;</li> <li>- наявні конкурентні переваги, високе співвідношення ціна/якість;</li> <li>- добре вивчений ринок, потреби покупців, наявність сталих зв'язків та представництв;</li> <li>- вища за середню рентабельність і прибутковість;</li> <li>- імідж надійного партнера;</li> <li>- ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі;</li> <li>- достатні фінансові ресурси.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність унікальних конкурентних переваг;</li> <li>- загальногалузеве старіння виробничих потужностей;</li> <li>- недостатня увага науково-дослідній і інноваційній діяльності;</li> <li>- розміри присутності на ринку надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію;</li> <li>- швидке зростання внутрішнього ринку за рахунок попиту у сфері телекомунікацій;</li> <li>- високі ціни на продукцію на зовнішніх ринках;</li> <li>- зростання ринків країн, що розвиваються;</li> <li>- вертикальна інтеграція у загальногалузеву структуру;</li> <li>- недооціненість національної валюти;</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- загальносвітова політична нестабільність, що спонукає попит на продукцію.</li> </ul>   |
| Можливості  | Загрози   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- швидке зростання внутрішнього ринку за рахунок попиту у сфері телекомунікацій;</li> <li>- високі ціни на продукцію на зовнішніх ринках;</li> <li>- зростання ринків країн, що розвиваються;</li> <li>- вертикальна інтеграція у загальногалузеву структуру;</li> <li>- недооціненість національної валюти;</li> <li>- загальносвітова політична нестабільність, що спонукає попит на продукцію.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- надвисокий рівень конкуренції;</li> <li>- високі темпи інфляції;</li> <li>- технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції;</li> <li>- ворожі дії з боку РФ, втрата ринку;</li> <li>- недостатня розвиненість фондового ринку;</li> <li>- відсутність стабільного фінансування державних програм;</li> <li>- відтік кваліфікованих кадрів;</li> <li>- високі входні бар'єри на світових ринках;</li> <li>- зростання цін на продукти і послуги природних монополій.</li> <li>- забюрократизованість системи управління галуззю</li> </ul> |

SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей):

- використання фінансової стабільності та розвиненої інфраструктури для впровадження нових технологій та сервісів;
- розширення клієнтської бази через розвиток конвергентних послуг;

- використання позитивного іміджу для налагодження партнерських відносин з контент-провайдерами.

WO-стратегії (подолання слабкостей через використання можливостей):

- активізація інноваційної діяльності для створення унікальних конкурентних переваг;
- модернізація застарілої інфраструктури через участь у проєктах цифрової трансформації;
- розширення присутності в регіонах шляхом розвитку ринку фіксованого інтернету.

ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз):

- підвищення стійкості інфраструктури до зовнішніх впливів;
- утримання клієнтської бази через підвищення якості послуг в умовах зростання конкуренції;
- використання фінансової стабільності для мінімізації впливу інфляції.

WT-стратегії (мінімізація слабкостей для запобігання загрозам):

- розробка програм утримання кваліфікованих кадрів;
- диверсифікація постачальників обладнання для зниження залежності від імпорту;
- впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності.

Згідно з результатами галузевих досліджень, телекомунікаційні компанії, що впроваджують стратегії розвитку на основі SWOT-аналізу, демонструють вищу результативність та стабільніші фінансово-економічні показники порівняно з підприємствами, які не застосовують системний підхід до стратегічного планування [44].

Проведений SWOT-аналіз свідчить про наявність у ПрАТ «ВФ Україна» низки суттєвих внутрішніх переваг, що забезпечують її стійкі конкурентні позиції на ринку телекомунікаційних послуг України. До ключових сильних сторін можна

віднести ефективну організаційно-правову структуру, централізоване управління галузевими напрямками, значну та стабільну клієнтську базу, високі показники рентабельності, а також позитивну ділову репутацію. Сукупна дія зазначених факторів створює умови для підтримання стабільності діяльності підприємства навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища.

Водночас наявність внутрішніх слабких сторін вказує на існування певних стратегічних ризиків. Зокрема, до таких чинників слід віднести недостатній рівень унікальних конкурентних переваг, моральну та фізичну зношеність частини телекомунікаційної інфраструктури, обмежену інноваційну активність, а також відносно невеликі масштаби впливу компанії на загальнодержавному рівні. Усунення зазначених недоліків є критично важливим завданням для збереження й зміцнення конкурентоспроможності підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Зовнішнє середовище функціонування ПрАТ «ВФ Україна» відкриває значні можливості для подальшого зростання. Серед найперспективніших - зростання попиту на телекомунікаційні послуги, розширення присутності на нових ринках, розвиток вертикальної інтеграції у суміжні галузі, а також сприятлива цінова динаміка на глобальних ринках телекомунікаційного обладнання та послуг. Зазначені можливості створюють умови для активізації інвестиційної діяльності, технологічного оновлення та географічної експансії.

Водночас вплив зовнішніх загроз залишається значним. До ключових викликів слід віднести інтенсивну конкуренцію з боку інших операторів, нестабільну макроекономічну та політичну ситуацію в країні, відставання за рівнем технологічного розвитку від провідних глобальних гравців ринку, міграцію висококваліфікованих кадрів за кордон, а також недостатній рівень державної підтримки інноваційних ініціатив у галузі зв'язку. Врахування та своєчасна нейтралізація впливу цих факторів є необхідною умовою для формування стійкої стратегії розвитку ПрАТ «ВФ Україна».

Таким чином, для забезпечення стратегічної стійкості та довгострокового розвитку ПрАТ «ВФ Україна» доцільно зосередити управлінські зусилля на максимальному використанні наявних сильних сторін компанії шляхом ефективного залучення зовнішніх можливостей. Одночасно необхідно реалізовувати заходи, спрямовані на усунення внутрішніх слабких місць з метою мінімізації впливу потенційних загроз зовнішнього середовища. Застосування такого збалансованого підходу сприятиме зміцненню ринкових позицій ПрАТ «ВФ Україна» та забезпеченню її сталого розвитку в умовах високої динаміки та невизначеності зовнішніх факторів.

## **РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»**

### **3.1 Обґрунтування необхідності вдосконалення управлінських рішень**

Під структурою процесу ухвалення управлінських рішень розуміють сукупність взаємопов'язаних етапів і дій, спрямованих на розв'язання організаційних проблем, у поєднанні з методами формування та оптимізації можливих варіантів дій.

Для менеджера прийняття рішення не є самоціллю. Його основна увага має бути зосереджена не на виборі між альтернативами як таким, а на ефективному усуненні управлінської проблеми. Варто зауважити, що для досягнення бажаного результату зазвичай недостатньо одного рішення - натомість необхідною є логічно вибудована послідовність рішень, а головне - їх якісне впровадження в практику управління.

Процес прийняття управлінських рішень (ППР) - являє собою циклічну сукупність дій суб'єкта управління, спрямованих на вирішення організаційних проблем. Цей процес охоплює аналіз ситуації, формування можливих альтернатив, вибір оптимального рішення та організацію його реалізації. Також він є фундаментальним компонентом управлінської діяльності, оскільки визначає вектор розвитку організації та спрямовує діяльність її працівників. Ефективне прийняття рішень потребує від менеджера високого рівня професійної компетентності, практичного досвіду, а також значних витрат часу та інтелектуальних ресурсів [45].

Управлінське рішення - це результат цілеспрямованого аналітико-креативного опрацювання проблемної ситуації, що передбачає вибір оптимальних

шляхів, інструментів та методів її вирішення відповідно до цілей управлінської системи [46].

У процесі вибору з множини можливих альтернатив управлінське рішення стає концентрованим підсумком управлінської діяльності. Воно є результатом глибокого аналізу, логічних міркувань, дискусій, моделювань і прогнозів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Трансформовані в рішення управлінські методи реалізуються каналами прямого зв'язку між управлінськими рівнями, формуючи організаційний вплив, що забезпечує ефективне виконання виробничих, господарських, сервісних та управлінських функцій, а також досягнення бажаних результатів у сфері економіки, фінансів та організаційної ефективності.

Прийняття оптимального рішення передбачає ґрунтовний аналіз внутрішніх і зовнішніх процесів організації - виробничих, збутових, фінансових, кадрових тощо - з орієнтацією на стратегічні інтереси підприємства. Особливу увагу при цьому слід приділяти доцільності використання ресурсів і забезпеченню максимальної економічної ефективності.

Розглянемо основні етапи прийняття управлінських рішень.

1. Аналіз ситуації. Передбачає систематичний збір, обробку та інтерпретацію інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище організації. Метою є виявлення відхилень від запланованих параметрів і формування підстав для подальших дій.

2. Ідентифікація проблеми. Визначення сутності управлінської проблеми як розриву між поточним і бажаним станом системи. Проблема може проявлятися як у недосягненні цілей, так і в наявності потенціалу для підвищення ефективності.

3. Формування критеріїв вибору. Установлення чітких показників, за якими буде здійснюватися оцінка й порівняння альтернативних рішень. Критерії залежать від специфіки проблеми й цілей управління.

4. Генерація альтернатив. Розроблення можливих варіантів розв'язання проблеми. Незважаючи на обмеження щодо часу та ресурсів, важливо сформулювати максимально широкий спектр альтернатив.

5. Вибір оптимального рішення. Аналіз кожної альтернативи з урахуванням встановлених критеріїв, оцінка наслідків і визначення найефективнішого варіанта дій.

6. Узгодження рішення. Забезпечення прийняття рішення всіма сторонами, залученими до його реалізації. В умовах колективного управління важлива консолідація зусиль і розуміння спільної відповідальності.

7. Організація реалізації. Деталізація плану дій, розподіл завдань, ресурсів і відповідальності між учасниками. Може включати розробку програми впровадження з часовими межами та контрольними точками.

8. Контроль і оцінка результатів. Завершальний етап, що забезпечує зворотний зв'язок. Оцінюється ефективність прийнятого рішення через порівняння очікуваних і фактичних результатів, що дозволяє коригувати управлінські підходи в майбутньому.

Ефективне управлінське рішення є результатом науково обґрунтованого аналізу проблемної ситуації, що передбачає вибір оптимального способу її вирішення відповідно до цілей організації. Уміння керівника сформулювати та реалізувати таке рішення свідчить про його управлінську культуру, компетентність і здатність до стратегічного мислення.

Формування якісного рішення вимагає володіння сучасною методологією управлінської діяльності, зокрема застосуванням логічних прийомів наукового пізнання: аналізу, синтезу, дедукції, індукції, аналогії, побудови й перевірки гіпотез. Такий підхід виключає випадковість, рутину, суб'єктивізм і імпровізацію, натомість ґрунтується на чітко структурованому процесі, що охоплює етапи: підготовки, обґрунтування, прийняття та реалізації рішення.

Ключові вимоги до управлінського рішення включають:

- поінформованість і обґрунтованість. Для прийняття ефективного рішення необхідно враховувати попередній досвід, чинні нормативні документи, думки експертів і сучасні тенденції у відповідній галузі. Керівник має постійно підвищувати власну кваліфікацію, бути відкритим до нових знань, відвідувати професійні заходи й аналізувати практики інших організацій;

- конкретність і своєчасність. Рішення повинні прийматись без зайвої бюрократії, оперативно й у тісному зв'язку з колективом. При цьому важливо дотримуватися балансу між швидкістю реакції та глибиною аналізу, уникаючи поспішних висновків та необґрунтованих змін;

- оптимальну організацію командної роботи. Якщо рішення формується колегіально, важливо забезпечити атмосферу творчого пошуку, критичного обговорення та конструктивного діалогу. Надмірна кількість учасників може знизити ефективність дискусії, тому доцільно формувати оптимальні за розміром робочі групи;

- визначення пріоритетів (метод головної ланки). З великого спектра завдань необхідно виділяти ті, які мають ключове значення для досягнення загального результату. Уміння концентруватись на головному свідчить про стратегічне мислення керівника;

- аналіз сфери впливу. Приймаючи рішення, важливо розуміти, як воно позначиться на роботі різних підрозділів та якою буде їхня реакція. Це дозволяє завчасно врахувати можливі ризики та бар'єри;

- самостійність у межах компетенції. Кожен керівник зобов'язаний приймати рішення відповідно до своєї відповідальності та функціональних обов'язків. Делегування має відбуватись не з метою уникнення відповідальності, а для підвищення ефективності управління.

Підсумовуючи вищесказане, слід наголосити, що прийняття управлінського рішення - це не просто управлінська дія, а складний багатоетапний процес, який

вимагає глибокого аналізу, міждисциплінарних знань, стратегічного бачення та лідерських якостей.

Управлінське рішення виступає ключовим інструментом реалізації функцій менеджменту та забезпечення ефективної діяльності організації. Саме через прийняття рішень керівник впливає на підпорядковані ланки, формує стратегічні напрями розвитку підприємства, забезпечує адаптацію до зовнішнього середовища та досягає поставлених цілей. У зв'язку з цим вдосконалення управлінських рішень є не лише актуальним, а й необхідним для підвищення загальної ефективності системи управління.

По-перше, потреба у вдосконаленні управлінських рішень обумовлюється ускладненням управлінських ситуацій, що вимагають системного, комплексного підходу до аналізу проблем, альтернатив і наслідків. Недостатньо інтуїтивного або шаблонного мислення - керівники повинні володіти сучасними інструментами прийняття рішень, зокрема методами економіко-математичного моделювання, SWOT- та PEST-аналізом, ризик-менеджментом тощо.

По-друге, високий рівень невизначеності у середовищі функціонування підприємств - економічному, політичному, правовому - потребує гнучких, адаптивних, науково обґрунтованих управлінських рішень. На думку українських дослідників, ефективність управління в умовах трансформаційної економіки значною мірою залежить від здатності менеджменту враховувати мінливість зовнішнього середовища та оперативно адаптуватися до нього [47].

По-третє, цифровізація управлінських процесів вимагає оновлення підходів до прийняття рішень з урахуванням нових технологічних можливостей. Застосування автоматизованих систем підтримки прийняття рішень (СППР), аналітики великих даних (Big Data), алгоритмів штучного інтелекту дозволяє не лише підвищити точність і обґрунтованість рішень, а й зменшити суб'єктивізм у процесі їх розроблення.

По-четверте, вдосконалення управлінських рішень необхідне для підвищення ефективності використання ресурсів. Удосконалення змісту та процедури прийняття рішень дозволяє зменшити витрати часу, зусиль і фінансів, що особливо актуально для підприємств в умовах обмежених ресурсів і зростаючих вимог до результативності.

Крім того, особливу роль у необхідності вдосконалення управлінських рішень відіграє людський фактор. Недостатній рівень управлінської культури, відсутність глибокої аналітичної підготовки, шаблонне мислення та непрозора організаційна комунікація призводять до субоптимальних рішень, що, у свою чергу, знижує конкурентоспроможність підприємств.

Таким чином, вдосконалення управлінських рішень - це не лише вимога часу, але й невід'ємна умова забезпечення стійкого розвитку організацій, досягнення їх цілей і ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища. Такий процес має базуватись на інтеграції теоретичних знань, сучасних аналітичних інструментів та практичного досвіду управлінців, а також відповідати стратегічним цілям підприємства й вимогам соціально-економічної реальності.

### 3.2 Обґрунтування напрямів щодо підвищення ефективності управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна»

Комплексний аналіз кадрової структури ПрАТ «ВФ Україна» за 2020–2024 рр. (табл. 2.9–2.12) засвідчує стабільне співвідношення категорій персоналу, зокрема частка спеціалістів протягом усього періоду становила 70%. Попри скорочення загальної чисельності працівників з 2680 до 2557 осіб (на 4,6%), підприємство демонструє істотне зростання продуктивності праці на 35,4% (з 6549,7 до 8867,6 тис. грн/особу) та середньої заробітної плати на 63% (з 45 978 до 74 952 грн/міс.). Вказані динамічні зміни свідчать про підвищення ефективності

використання трудового потенціалу та обґрунтовують необхідність формалізації компетентнісного підходу в системі управління персоналом.

Доцільним є впровадження системи управління компетенціями, яка охоплюватиме декілька ключових компонентів. По-перше, розробку профілів компетенцій для основних категорій персоналу з урахуванням функціональних обов'язків, стратегічних завдань підприємства та специфіки його діяльності. По-друге, запровадження об'єктивної системи оцінювання рівня володіння компетенціями із використанням ключових показників ефективності (КПІ), що дозволить забезпечити відповідність кадрових рішень реальним результатам діяльності працівників. Зокрема, дані таблиці 2.11 свідчать про зниження трудомісткості продукції з 0,153 до 0,113 люд.-год/тис. грн, що обґрунтовує необхідність акценту на розвиток компетенцій, пов'язаних із оптимізацією процесів.

Наступним етапом є розробка програм професійного розвитку, спрямованих на посилення критично важливих компетенцій, зокрема цифрових навичок, гнучкості та адаптивності до змін. Враховуючи високі темпи трансформації бізнес-середовища, зазначені напрями розвитку персоналу є ключовими для збереження та посилення конкурентоспроможності. Додатково, у межах управління кар'єрою, доцільним є формування кадрового резерву на основі оцінювання рівня розвитку компетенцій. Високий коефіцієнт стабільності персоналу (93,2% у 2024 р.) створює сприятливі умови для внутрішнього професійного зростання, спадкоємності управлінських функцій та ефективного трансферу знань між поколіннями працівників.

Системне впровадження управління компетенціями дозволить підвищити ефективність кадрових рішень, забезпечити стратегічну узгодженість між людським потенціалом і цілями компанії та зміцнити кадрову стабільність у довгостроковій перспективі.

Аналіз економічної динаміки підприємства та структури витрат на оплату праці (табл. 2.10, 2.12) свідчить про зростання фінансового навантаження на фонд оплати праці при одночасному зниженні ефективності використання цих ресурсів. Зокрема, у 2024 р. частка витрат на оплату праці у чистому доході зросла до 10,1% проти 8,4% у 2020 р., водночас прибуток на 1 грн витрат на оплату праці знизився з 2,21 грн до 1,67 грн. Такі зміни вказують на потребу в перегляді підходів до мотивації персоналу з метою досягнення балансу між витратами та результативністю.

Для підвищення ефективності системи мотивації персоналу доцільно впровадити диференційовану модель оплати праці, орієнтовану на індивідуальний внесок працівника у досягнення цільових фінансово-економічних показників. Такий підхід забезпечить більш тісний зв'язок між результатами діяльності кожного працівника та винагородою, сприятиме підвищенню продуктивності та стимулюватиме зростання прибутковості на одиницю витрат.

Одночасно рекомендовано розвивати систему нематеріальної мотивації, яка має охоплювати програми професійного та кар'єрного розвитку, гнучкі форми зайнятості, механізми публічного визнання досягнень, а також формування позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дозволить задовольнити потреби працівників у самореалізації, автономії та залученості, що є ключовими чинниками підвищення внутрішньої мотивації.

Удосконалення соціального пакету з урахуванням специфіки потреб різних категорій персоналу сприятиме зменшенню рівня плинності кадрів. З огляду на досягнутий у 2024 р. коефіцієнт плинності 6,8%, можливо орієнтуватися на подальше його зниження до 5-6% шляхом посилення соціальної стабільності та корпоративної лояльності.

Доцільним є також запровадження механізмів участі працівників у розподілі прибутку, що стимулюватиме формування почуття відповідальності за кінцеві результати діяльності підприємства та сприятиме зміцненню корпоративної

культури. Зважаючи на істотне зростання середньої заробітної плати (на 28% у 2024 р. порівняно з 2023 р.), необхідно забезпечити адекватне підвищення продуктивності праці, що стане свідченням ефективності мотиваційної моделі.

Таким чином, удосконалення системи мотивації на основі поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів має стати пріоритетним напрямом забезпечення стійкої результативності управління персоналом у ПрАТ «ВФ Україна».

У контексті змін фінансово-економічних показників ПрАТ «ВФ Україна» протягом 2020-2024 рр. (табл. 2.8, 2.1 - 2.12) доцільним є впровадження системної HR-аналітики як інструменту інформаційного забезпечення управлінських рішень у сфері людських ресурсів. З огляду на ускладнення внутрішніх і зовнішніх викликів, аналітична підтримка кадрової політики є необхідною умовою забезпечення її ефективності.

Насамперед варто сформувати систему ключових HR-метрик, яка охоплюватиме три основні блоки: економічні показники (продуктивність праці, рентабельність персоналу, частка витрат на оплату праці у доходах тощо); показники динаміки персоналу (плинність, стабільність, оновлення кадрів); а також індикатори ефективності HR-процесів (тривалість і вартість закриття вакансій, адаптації та навчання працівників). Систематичний моніторинг зазначених метрик забезпечить основу для оперативного аналізу ситуації у сфері управління персоналом.

Подальшим кроком є застосування предиктивної HR-аналітики, що дозволяє на основі історичних даних прогнозувати потребу в персоналі, оцінювати ризики звільнення ключових працівників і визначати чинники, що впливають на результативність праці. Так, зростання продуктивності праці на 12,5% у 2024 р. порівняно з 2023 р. потребує ідентифікації першопричин цього ефекту для подальшої реплікації позитивного досвіду.

Важливим напрямом є створення інструментарію оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал. Зокрема, розрахунок показників рентабельності вкладень у навчання, розвиток і мотивацію працівників дає змогу обґрунтовано визначати доцільність витрат. Наприклад, витрати на оплату праці у 2024 р. зросли на 27,3% порівняно з попереднім роком, що вимагає аналітичного супроводу для оцінки їх впливу на кінцеві результати.

Застосування технологій Big Data та алгоритмів машинного навчання відкриває нові можливості в обробці великих масивів HR-даних. Їхнє впровадження дозволить виявляти приховані залежності між характеристиками персоналу, якістю управлінських рішень і фінансовими результатами, що є необхідною умовою для формування проактивної та адаптивної системи управління людськими ресурсами.

Інтеграція HR-аналітики в систему управління підприємством сприятиме підвищенню обґрунтованості кадрових рішень, покращенню ефективності управлінських впливів і забезпеченню цільової орієнтації кадрової політики.

Результати аналізу фінансово-економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» та стану кадрової політики (табл. 2.7- 2.12) свідчать про зниження рентабельності персоналу у 2024 р. на тлі зростання витрат на оплату праці. У таких умовах особливої актуальності набуває забезпечення прозорості та обґрунтованості управлінських рішень у сфері персоналу. Надмірна непрозорість процедур, відсутність зворотного зв'язку та недостатня стандартизація кадрових практик можуть створювати ризики зниження мотивації, втрати довіри та підвищення плинності кадрів.

З метою мінімізації зазначених ризиків рекомендовано здійснити формалізацію HR-процесів шляхом розробки уніфікованих регламентів та процедур прийняття кадрових рішень. Запровадження системи документаційного супроводу управління персоналом сприятиме підвищенню внутрішньої узгодженості дій і зниженню суб'єктивного чинника. Крім того, автоматизація

рутинних процесів дозволить оптимізувати ресурсне навантаження на HR-підрозділ та забезпечити послідовність реалізації кадрової політики.

Одночасно доцільним є впровадження механізмів зворотного зв'язку з працівниками щодо ключових кадрових рішень. Такий підхід дозволить виявляти проблемні зони у сприйнятті політики управління персоналом, формувати засади відкритої комунікації та підвищувати рівень довіри в організації. Формування культури прозорості також передбачає системне інформування персоналу про принципи, критерії та логіку прийняття рішень, що особливо важливо в умовах суттєвого зростання середньої заробітної плати (з 58 574 грн/міс. у 2023 р. до 74 952 грн/міс. у 2024 р.) та потреби в обґрунтуванні відповідності витрат досягнутим результатам.

У контексті цифрової трансформації рекомендовано інтегрувати інструменти штучного інтелекту в процес прийняття кадрових рішень. Використання алгоритмів AI дозволяє об'єктивно оцінювати потенціал працівників, виявляти приховані здібності, прогнозувати ефективність запланованих HR-ініціатив і підвищувати точність відбору персоналу. Таким чином, технологічна підтримка дозволить перейти до проактивної кадрової стратегії, що базується на аналітиці, об'єктивності та відкритості.

Інституційне закріплення принципів прозорості в HR-системі забезпечить підвищення легітимності прийнятих рішень, зменшення конфліктогенності серед персоналу та загальне зміцнення корпоративної культури підприємства.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна» базуються на результатах комплексного аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства та динаміки ключових HR-індикаторів за 2020-2024 рр. Рекомендовані напрями - впровадження управління компетенціями, модернізація мотиваційної політики з акцентом на нематеріальні стимули, розвиток HR-аналітики та забезпечення прозорості кадрових рішень - є

взаємопов'язаними й комплексними інструментами посилення управлінського впливу на трудовий потенціал.

Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності використання персоналу, зростанню продуктивності праці, зміцненню рентабельності людського капіталу, а також зменшенню рівня плинності кадрів. Важливо підкреслити, що стратегічна ефективність управління персоналом визначається не лише поточними показниками, а й здатністю адаптуватися до змін, формувати кадровий резерв, зберігати та розвивати ключові компетенції.

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного трансформаційного середовища особливого значення набуває забезпечення узгодженості між витратами на персонал і результативністю його праці. Це передбачає формування такої системи управління людськими ресурсами, яка забезпечує довгострокову мотивацію, підвищує організаційну ефективність і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Таким чином, запропоновані рекомендації можуть слугувати основою для формування інтегрованої HR-стратегії, спрямованої на сталий розвиток підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

### 3.3 Пропозиції щодо впровадження сучасних інструментів управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна»

Аналіз фінансово-економічних результатів та показників ефективності управління персоналом у ПрАТ «ВФ Україна» за 202-2024 рр. (табл. 2.9-2.12) дає підстави для формування комплексу рекомендацій щодо впровадження цифрових інструментів управління людськими ресурсами. Зростання витрат на оплату праці з 1 478 520 тис. грн у 2020 р. до 2 298 921 тис. грн у 2024 р. (на 55,5%) на тлі зниження чистого доходу на 1 грн витрат на персонал з 11,87 грн до 9,86 грн (табл.

2.10) вказує на необхідність підвищення ефективності HR-процесів через цифровізацію.

Одним із пріоритетних напрямів є впровадження комплексної системи управління людським капіталом (HCM - Human Capital Management), яка дозволяє інтегрувати всі основні функції управління персоналом в єдиному цифровому середовищі [48]. До ключових функціональних модулів такої системи належать:

- модуль кадрового обліку та адміністративного управління, що забезпечує автоматизацію рутинних процесів документообігу та знижує адміністративні витрати. В умовах поступового скорочення чисельності персоналу з 2 680 осіб у 2020 р. до 2 557 осіб у 2024 р. (табл. 2.9) ефективність кадрового адміністрування набуває особливого значення;

- модуль управління компенсаціями та пільгами, який сприяє формуванню прозорої та справедливої системи оплати праці. Зростання середньої заробітної плати з 45 978 грн/міс. у 2020 р. до 74 952 грн/міс. у 2024 р. (на 63%) потребує запровадження механізмів контролю відповідності винагороди продуктивності праці;

- модуль аналітики та звітності, який дозволяє оперативно відслідковувати основні показники ефективності HR-системи. Наприклад, продуктивність праці зросла з 6 549,7 до 8 867,6 тис. грн/особу за аналізований період (табл. 2.11), що вимагає системного моніторингу та обґрунтованого планування кадрових рішень.

Також доцільним є впровадження HRIS (Human Resource Information System) [49], орієнтованої на:

- управління профілями компетенцій, що дозволяє систематизувати інформацію про знання, навички та досвід співробітників. Це особливо актуально в умовах домінування спеціалістів у структурі персоналу (70%) та загальної тенденції до скорочення чисельності працівників;

- планування кар'єрного розвитку та управління наступністю, що забезпечує утримання ключових співробітників та знижує ризики втрати компетентного персоналу. Позитивна динаміка зменшення коефіцієнта плинності кадрів з 8,2% у 2020 р. до 6,8% у 2024 р. свідчить про доцільність подальшого зміцнення кадрової стабільності (табл. 2.12);

- інтеграцію з фінансовими системами, що сприяє точному плануванню бюджету на персонал і дозволяє оцінювати рентабельність інвестицій у людські ресурси. Частка витрат на оплату праці в структурі чистого доходу зросла з 8,4% до 10,1% (табл. 2.10), що потребує детального фінансового аналізу.

Окрему увагу варто приділити розробці мобільних додатків для персоналу, які забезпечать:

- швидкий доступ до особистих даних, документів і графіків;
- участь у внутрішніх опитуваннях та оцінювальних процедурах;
- зручну комунікацію з HR-підрозділом та адміністрацією;
- оперативне інформування про новини та події компанії.

Економічний ефект від впровадження цифрових HR-рішень може становити 3-5% від загального фонду оплати праці завдяки зниженню адміністративних витрат і підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень. З урахуванням витрат на персонал у 2024 р. на рівні 2 298 921 тис. грн, потенційна економія може сягати 69 000-115 000 тис. грн щорічно, що є вагомим аргументом на користь цифрової трансформації системи управління персоналом.

Окрему увагу варто приділити розробці мобільних рішень, орієнтованих на підвищення залученості персоналу та спрощення доступу до HR-сервісів. Забезпечення працівників мобільними застосунками дозволить отримувати персоналізовану інформацію щодо графіків, відпусток, результатів оцінювання, брати участь в опитуваннях, зворотному зв'язку та комунікації з HR-підрозділом у зручному цифровому форматі. Це особливо важливо з огляду на потребу

адаптації HR-системи до очікувань цифрово орієнтованого персоналу та посилення внутрішньої інтеграції працівників у корпоративне середовище.

Впровадження зазначених цифрових інструментів у систему управління людськими ресурсами підприємства дозволить не лише зменшити адміністративне навантаження та підвищити оперативність HR-процесів, а й забезпечити більш глибоке розуміння впливу людського капіталу на фінансово-економічні результати компанії. У цьому контексті особливе значення має інтеграція HR-аналітики з даними фінансових, виробничих та стратегічних підсистем, що створює умови для формування проактивної та обґрунтованої кадрової політики.

Орієнтовний економічний ефект від реалізації цифрової трансформації HR-функції становитиме 3-5% економії загального фонду оплати праці завдяки оптимізації процесів, автоматизації документообігу та підвищенню якості управлінських рішень. У разі реалізації таких рішень у межах ПрАТ «ВФ Україна» потенційна економія може сягати 69-115 млн грн на рік, що підкреслює не лише ефективність, але й доцільність таких інвестицій.

Отже, цифровізація системи управління персоналом є необхідним етапом модернізації управлінської діяльності підприємства, що відповідає сучасним викликам зовнішнього середовища, підвищує рівень адаптивності кадрової політики та створює передумови для сталого розвитку людського капіталу відповідно до стратегічних орієнтирів компанії.

Також хотіла б звернути увагу на аналіз показників ефективності використання персоналу підприємства (таблиці 2.10-2.12), який вказує на необхідність удосконалення системи розвитку співробітників з метою підвищення їхньої продуктивності та рентабельності. Незважаючи на зростання продуктивності праці до 8 867,6 тис. грн/особу у 2024 р., спостерігається зниження рентабельності персоналу порівняно з 2023 р. Це свідчить про необхідність

застосування інноваційних інструментів розвитку та адаптації співробітників, спрямованих на покращення їх кваліфікації та ефективності роботи.

Для досягнення цієї мети рекомендується реалізація таких заходів:

1. Створення корпоративного порталу знань на основі LMS (Learning Management System) [50]:

- Формування індивідуальних траєкторій навчання для різних категорій персоналу з урахуванням посадових обов'язків і перспектив кар'єрного зростання. Особливу увагу слід приділити розвитку спеціалістів, які становлять 70% від загальної чисельності персоналу (таблиця 2.9);

- впровадження мікронавчання (microlearning), що передбачає використання коротких навчальних модулів, орієнтованих на розвиток конкретних компетенцій. Це дозволить адаптувати навчальний процес до високих вимог і завантаженості персоналу, що підтверджується зростанням продуктивності праці (таблиця 2.11);

- розробка системи оцінки ефективності навчання за методологією Кіркпатрика, що дозволить визначити реальний вплив навчальних програм на фінансові результати діяльності підприємства. Це дасть змогу обґрунтовано оцінювати інвестиції в розвиток персоналу в умовах зростання витрат на оплату праці.

2. Впровадження системи онбордингу та адаптації новачків у цифровому форматі:

- автоматизовані програми адаптації з елементами гейміфікації для підвищення залученості нових співробітників. Такий підхід дозволить покращити взаємодію з новими працівниками та прискорити їхнє входження в робочий процес;

- система наставництва та менторингу з використанням цифрових інструментів комунікації, що сприятиме формуванню безперервної підтримки для новачків і кращому засвоєнню корпоративної культури та вимог;

- регулярний моніторинг процесу адаптації через автоматизовані опитування та зворотний зв'язок дозволить своєчасно виявляти потенційні проблеми та ефективно коригувати адаптаційні процеси.

Зважаючи на стабільно високий коефіцієнт стабільності кадрів (93,2% у 2024 р.) і наявність певної плинності (6,8%), впровадження ефективної системи адаптації новачків залишається актуальним завданням для забезпечення довгострокової стабільності та ефективності роботи персоналу.

### 3. Розробка програм розвитку цифрових компетенцій співробітників:

- підвищення цифрової грамотності персоналу всіх рівнів, що дозволить забезпечити ефективне використання сучасних технологій у роботі;

- розвиток навичок роботи з даними та аналітичними інструментами, що є необхідним для підвищення ефективності та швидкості прийняття рішень;

- формування культури безперервного навчання та самовдосконалення, що дозволить персоналу адаптуватися до швидких змін в бізнес-середовищі.

З огляду на зростання середньої заробітної плати до 74 952 грн/міс. у 2024 р. (таблиця 2.12), підвищуються вимоги до кваліфікації персоналу та його здатності ефективно використовувати сучасні цифрові інструменти для досягнення високих результатів.

Впровадження системи дистанційного навчання та адаптації дозволить знизити витрати на навчання персоналу на 15-20% порівняно з традиційними форматами, при одночасному підвищенні ефективності за рахунок персоналізації, доступності та можливості оперативного оновлення контенту. Це забезпечить більш гнучку і результативну систему навчання, яка буде відповідати вимогам часу та сприятиме сталому розвитку підприємства.

Аналіз динаміки показників функціонування системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна» (табл. 2.12) засвідчує позитивну тенденцію до зниження коефіцієнта плинності кадрів - з 8,2% у 2020 р. до 6,8% у 2024 р. - при стабільно високому рівні кадрової стабільності, який у 2024 р. досяг 93,2%. Водночас, з огляду на зростання вимог до результативності праці, а також суттєве підвищення витрат на оплату праці, зростає потреба у модернізації та автоматизації процесів добору й оцінювання персоналу. Метою таких змін є забезпечення підприємства висококваліфікованими, компетентними кадрами, здатними забезпечити приріст продуктивності та ефективну реалізацію стратегічних завдань організації.

Одним із пріоритетних напрямів оптимізації кадрових процесів є впровадження системи автоматизованого підбору персоналу (ATS - Applicant Tracking System) [51]. Такі системи дозволяють автоматизувати всі етапи рекрутингу - від надходження резюме до прийняття рішення про найм - з використанням алгоритмів штучного інтелекту для аналізу відповідності кандидатів заявленим вимогам. Система формує базу потенційних претендентів, забезпечує автоматизоване ранжування кандидатів за ключовими критеріями, а також дозволяє здійснювати аналітичну оцінку ефективності каналів пошуку персоналу, що сприяє зниженню витрат на рекрутинг. Такий підхід особливо актуальний у частині підбору спеціалістів, які становлять основну частину персоналу підприємства (70% відповідно до табл. 2.9) та відіграють ключову роль у формуванні фінансових результатів діяльності компанії.

Паралельно доцільним є створення комплексної цифрової системи оцінювання персоналу, що базується на поєднанні KPI-підходу, компетентнісного аналізу та механізмів багатовимірного зворотного зв'язку. Зокрема, впровадження автоматизованих інструментів атестації з урахуванням індивідуальних та колективних результатів, системи 360-градусної оцінки із залученням керівників, колег та підлеглих, а також використання предиктивної аналітики для

прогнозування потенціалу працівників і рівня їхньої відповідності до майбутніх посад, дозволить сформувати об'єктивну картину ефективності кадрів. Така система створює основу для обґрунтованої диференціації оплати праці, що набуває особливого значення у зв'язку з динамікою зростання середньої заробітної плати (табл. 2.12).

Автоматизація рутинних адміністративних функцій HR-підрозділів за допомогою чат-ботів та віртуальних асистентів є ще одним ефективним кроком у напрямі підвищення ефективності кадрового менеджменту. Застосування цифрових асистентів дозволяє оперативно відповідати на типові запити працівників, здійснювати попередній відбір кандидатів через онлайн-опитування, а також збирати зворотний зв'язок щодо внутрішніх процесів. Це дозволяє мінімізувати часові витрати на обслуговування співробітників, зберігаючи при цьому високий рівень обслуговування, що є критично важливим в умовах високої продуктивності праці - 8 867,6 тис. грн/особу у 2024 р. (табл. 2.11).

Додатково варто впровадити технології відеоінтерв'ю та цифрових методів дистанційної оцінки кандидатів, які дають змогу оптимізувати процес найму за рахунок зменшення витрат часу та ресурсів, а також стандартизувати оцінювання претендентів відповідно до єдиних критеріїв. Такий підхід сприяє залученню висококваліфікованих фахівців, незалежно від їх географічного розташування, що є важливим у контексті розширення можливостей доступу до людського капіталу.

Очікуваний економічний ефект від автоматизації рекрутингових та оціночних процесів може проявлятися у скороченні термінів закриття вакансій на 30-40%, зниженні витрат на пошук і відбір персоналу на 20-25%, а також у підвищенні якості найму - що, своєю чергою, сприятиме зростанню продуктивності праці нових працівників і зменшенню ризику звільнень у перший рік роботи.

Таким чином, автоматизація процесів підбору та оцінки персоналу є не лише інструментом оптимізації витрат і підвищення ефективності HR-служби, а й

ключовою передумовою забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах високих вимог до якості людських ресурсів.

Сформульовані пропозиції щодо впровадження сучасних інструментів управління людськими ресурсами базуються на всебічному аналізі фінансово-економічних показників та стану HR-системи ПрАТ «ВФ Україна» у 2020-2024 рр. Застосування інтегрованих цифрових HR-платформ, розвиток інструментів дистанційного навчання та адаптації персоналу, а також автоматизація процесів рекрутингу й оцінювання працівників спрямовані на трансформацію HR-функції відповідно до потреб цифрової економіки та стратегічних орієнтирів підприємства. Ці заходи мають потенціал підвищити ефективність управлінських процесів, оптимізувати витрати та сприяти формуванню гнучкої, компетентної та мотивованої команди.

Реалізація запропонованих ініціатив дозволить системно реагувати на актуальні виклики, що стоять перед системою управління персоналом, зокрема:

- забезпечити раціональне співвідношення між зростанням витрат на оплату праці та фактичним приростом продуктивності праці;
- підтримувати належний рівень професійної компетентності працівників відповідно до змін ринку праці та стратегічних пріоритетів компанії;
- підвищити ефективність внутрішніх HR-процедур за рахунок їх цифровізації та автоматизації;
- забезпечити прозору, об'єктивну та результативну систему оцінювання й винагородження персоналу.

Сукупний очікуваний економічний ефект від впровадження вказаних заходів у середньостроковій перспективі (2-3 роки) оцінюється на рівні 4-6% від загального фонду оплати праці. За умовами 2024 р., коли витрати на оплату праці становили 2 298 921 тис. грн, очікувана щорічна економія може коливатися в межах 92 000-138 000 тис. грн. Водночас, крім прямого фінансового результату, очікується покращення нематеріальних аспектів управління людським капіталом,

зокрема зростання рівня залученості та лояльності персоналу, формування позитивного HR-бренду та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Інтеграція цифрових рішень у систему управління персоналом має стати не лише інструментом оптимізації, а й важливим чинником стратегічного розвитку підприємства в умовах динамічного трансформаційного середовища.

### 3.4 Економічне обґрунтування запропонованих управлінських рішень та очікувані результати

Для обґрунтування економічної ефективності впровадження заходів, спрямованих на підвищення результативності функціонування системи управління персоналом, доцільно здійснити попередній аналіз необхідних витрат, очікуваних вигід та їхнього впливу на ключові показники діяльності підприємства. Такий аналіз базується на результатах фінансово-економічного дослідження за 2020-2024 рр. (табл. 2.1-2.12) і враховує як фінансові, так і нефінансові чинники, що супроводжують модернізацію HR-системи.

Зокрема, витрати на реалізацію комплексу заходів охоплюють дві основні категорії:

- одноразові капітальні інвестиції, пов'язані з придбанням та впровадженням цифрових HR-рішень (HCM-систем, HRIS, мобільних додатків);
- поточні операційні витрати, необхідні для підтримки, технічного супроводу, навчання персоналу, оновлення програмного забезпечення, проведення оцінювальних процедур та реалізації програм дистанційного навчання й адаптації.

З метою формування цілісного бачення витрат на впровадження запропонованих напрямів удосконалення системи управління персоналом, розроблено прогнозну структуру витрат з урахуванням середньогалузевих норм і

внутрішніх даних підприємства за 2024 р. (табл. 2.10-2.12). Структуризація передбачає поділ витрат за функціональними напрямками (автоматизація процесів, навчання та розвиток, адаптація персоналу, аналітика тощо) та часовими рамками їх реалізації.

Зведені дані подано у таблиці 3.1, яка відображає основні складові витрат, необхідні для поетапного впровадження комплексу заходів із цифрової трансформації та розвитку системи управління персоналом. Ця оцінка слугує базою для подальшого аналізу економічної ефективності, зіставлення витрат з очікуваними вигодами та розрахунку окупності інвестицій у сферу людських ресурсів.

Таблиця 3.1 - Витрати на впровадження запропонованих заходів

| Напрямок удосконалення                           | Одноразові інвестиції, тис. грн | Щорічні операційні витрати, тис. грн | Частка від витрат на оплату праці у 2024 р., % |
|--|---------------------------------|--------------------------------------|--|
| 1. Впровадження системи управління компетенціями | 4 500                           | 1 150                                | 0,20   |
| 2. Оптимізація системи мотивації                 | 3 200                           | 22 989                               | 1,00   |
| 3. Впровадження HR-аналітики                     | 6 800                           | 2 300                                | 0,30   |
| 4. Підвищення прозорості кадрових рішень         | 2 100                           | 920                                  | 0,04   |
| 5. Застосування цифрових HR-платформ             | 12 500                          | 4 600                                | 0,60   |
| 6. Система дистанційного навчання                | 5 700                           | 3 450                                | 0,45   |
| 7. Автоматизація рекрутингу та оцінки            | 7 400                           | 2 760                                | 0,36   |
| Всього   | 42 200                          | 38 169                               | 2,95   |

Як свідчать дані таблиці 3.1, загальний обсяг одноразових витрат, необхідних для впровадження комплексу запропонованих заходів із модернізації системи управління персоналом, становить 42 200 тис. грн. У розрізі фінансових показників підприємства за 2024 р. ця сума дорівнює 1,84% від загальної вартості оборотних активів (15 485 066 тис. грн відповідно до табл. 2.1) або 0,095% від сукупної вартості активів компанії, що на звітну дату становить 44 212 412 тис. грн.

Операційні витрати на річне обслуговування, супровід та розвиток впроваджених інструментів (зокрема підтримку цифрових HR-систем, організацію навчальних програм, адміністрування електронних платформ тощо) оцінюються на рівні 38 169 тис. грн на рік. Вказана сума становить 2,95% від загального обсягу витрат на оплату праці підприємства у 2024 р., які відповідно до табл. 2.10 становили 2 298 921 тис. грн.

Зазначені обсяги інвестицій є економічно помірними для підприємства з огляду на масштаб його діяльності та фінансову спроможність, а тому можуть бути визнані обґрунтованими з позицій стратегічного управління людськими ресурсами та забезпечення їх ефективного розвитку.

Оцінка ефективності запропонованих заходів із удосконалення системи управління персоналом ґрунтується на визначенні очікуваного економічного ефекту за основними напрямками впливу на діяльність підприємства. На основі динаміки фінансових та кадрових показників за 2020-2024 рр. (табл. 2.1-2.12) здійснено розрахунки прогнозованої вигоди, що може бути отримана внаслідок реалізації модернізованих управлінських рішень у сфері HR.

1. Приріст продуктивності праці персоналу. Згідно з даними табл. 2.11, середньорічне зростання продуктивності праці у 2020-2024 рр. становило приблизно 7,9%. Упровадження компетентнісного підходу, цифровізація HR-процесів та удосконалення системи мотивації дозволять очікувати додатковий щорічний приріст цього показника на 3-5%. Виходячи з рівня продуктивності

праці у 2024 р. (8 867,6 тис. грн/особу) та чисельності персоналу (2 557 осіб), розрахунковий додатковий ефект становить:

$$2\,557 \times 8\,867,6 \times 0,04 = 906\,965 \text{ тис. грн}$$

2. Зменшення витрат на персонал. За інформацією табл. 2.10, частка витрат на оплату праці в структурі чистого доходу зросла з 8,4% у 2020 р. до 10,1% у 2024 р. Впровадження цифрових рішень, таких як HR-аналітика, HCM-платформи та оптимізація процесів, дозволить знизити цей показник до 9,5–9,7%. За умови збереження чистого доходу на рівні 2024 р. (22 674 394 тис. грн), економія може становити:

$$22\,674\,394 \times (10,1\% - 9,6\%) = 113\,372 \text{ тис. грн}$$

3. Зниження плинності кадрів. Коефіцієнт плинності у 2024 р. становив 6,8% (табл. 2.12). Зменшення цього показника до 5,8% внаслідок запровадження прозорої системи оцінювання, удосконалення мотивації та адаптації нових працівників дозволить зменшити витрати на найм і адаптацію. Вартість заміни одного працівника умовно оцінюється на рівні 25% від річного фонду його заробітної плати (середня зарплата у 2024 р. — 74 952 грн/міс., або 899 424 грн/рік):

$$2\,557 \times (6,8\% - 5,8\%) \times 0,25 \times 899\,424 = 5\,751 \text{ тис. грн}$$

4. Підвищення рентабельності. У 2023 р. рентабельність підприємства становила 25,1%, а в 2024 р. (за орієнтовними розрахунками) — 16,9% (табл. 2.8). Досягнення цільового рівня у 19–20% унаслідок підвищення ефективності використання персоналу дозволить збільшити чистий прибуток. При незмінному чистому доході у 2024 р. (22 674 394 тис. грн), ефект може скласти:

$$22\,674\,394 \times (19,5\% - 16,9\%) = 590\,000 \text{ тис. грн}$$

Узагальнені результати прогнозного економічного ефекту представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Прогнозований річний економічний ефект від реалізації заходів з удосконалення управління персоналом

| Джерело ефекту                      | Сума, тис. грн | Частка від чистого прибутку 2024 р., % |
|-------------------------------------|----------------|--|
| Підвищення продуктивності праці     | 906 965        | 23,6                                   |
| Оптимізація витрат на персонал      | 113 372        | 3,0                                    |
| Зниження плинності кадрів           | 5 751          | 0,1                                    |
| Зростання рентабельності діяльності | 590 000        | 15,4                                   |
| Разом                               | 1 616 088      | 42,1                                   |

Таким чином, сукупний річний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становить 1 616 088 тис. грн, що дорівнює приблизно 42,1% від чистого прибутку підприємства у 2024 р. (3 838 247 тис. грн згідно з табл. 2.8). Окрім прямого фінансового результату, очікується також поліпшення якісних характеристик системи управління персоналом: зростання лояльності, формування стабільного кадрового ядра, підвищення привабливості роботодавця та стійке зміцнення організаційного потенціалу.

З метою комплексного обґрунтування доцільності впровадження проекту з удосконалення системи управління персоналом, доцільно розрахувати базові показники інвестиційної ефективності. Враховано як одноразові інвестиції (42 200 тис. грн), так і прогнозований щорічний економічний ефект (1 616 088 тис. грн) за вирахуванням операційних витрат (38 169 тис. грн).

Період окупності інвестицій (PP):

$PP = \text{Одноразові інвестиції} / (\text{Річний економічний ефект} - \text{Щорічні операційні витрати})$

$PP = 42\,200 \text{ тис. грн} / (1\,616\,088 \text{ тис. грн} - 38\,169 \text{ тис. грн}) = 0,027 \text{ року}$   
(приблизно 10 днів)

Чиста приведена вартість проєкту (NPV) за трирічний період при ставці дисконтування 15%:

$$NPV = - 42\,200 + (1\,616\,088 - 38\,169) / (1 + 0,15) + (1\,616\,088 - 38\,169) / (1 + 0,15)^2 + (1\,616\,088 - 38\,169) / (1 + 0,15)^3$$

$$NPV = - 42\,200 + 1\,372\,106 + 1\,193\,136 + 1\,037\,510 = 3\,560\,552 \text{ тис. грн}$$

Індекс рентабельності інвестицій (PI):

$$PI = NPV / \text{Одноразові інвестиції} + 1$$

$$PI = 3\,560\,552 \text{ тис. грн} / 42\,200 \text{ тис. грн} + 1 = 85,3$$

Розрахунки показують, що IRR значно перевищує 100%, що свідчить про надзвичайно високу прибутковість проєкту навіть за умов економічної нестабільності.

Результати розрахунків свідчать про виняткову інвестиційну привабливість запропонованих заходів. Початкові вкладення в розмірі 42 200 тис. грн окупаються менше ніж за один місяць, а чистий фінансовий результат за трирічний період перевищує обсяг інвестицій у 84,3 раза, що вказує на надзвичайно високий рівень рентабельності впровадження.

Окрім значного економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів забезпечить досягнення суттєвих неекономічних результатів, які мають стратегічне значення для довгострокового розвитку підприємства та зміцнення його організаційного потенціалу:

- підвищення рівня задоволеності працівників, що сприятиме формуванню сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, зміцненню командної взаємодії та зниженню внутрішніх конфліктів;
- формування сильного HR-бренду компанії на ринку праці, що підвищить її привабливість для висококваліфікованих спеціалістів, спростить процес рекрутингу та зменшить пов'язані з ним витрати;

- розвиток інноваційно орієнтованої корпоративної культури, заснованої на принципах безперервного навчання, гнучкості, відкритості до змін та підвищення ефективності на всіх рівнях управління;
- підвищення прозорості кадрових рішень завдяки автоматизації та стандартизації HR-процедур, що сприятиме зростанню довіри персоналу до управлінських рішень і формуванню організаційної відкритості;
- акумулювання інтелектуального капіталу підприємства через впровадження систем управління знаннями, розвиток внутрішніх програм наставництва та посилення практик професійного навчання;
- підвищення адаптивності організації до змін у зовнішньому середовищі завдяки гнучкості HR-системи, орієнтації на компетентності та здатності оперативно реагувати на виклики ринку.

Отже, впровадження сучасних інструментів управління персоналом матиме комплексний вплив: економічний - за рахунок підвищення продуктивності та оптимізації витрат, і неекономічний - через трансформацію корпоративної культури, зміцнення кадрового потенціалу та зростання довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація комплексу заходів із модернізації системи управління персоналом супроводжується певними ризиками, які можуть вплинути на досягнення очікуваних результатів. Ідентифікація, оцінка та розробка заходів щодо їх мінімізації є важливою частиною стратегічного планування.

У таблиці 3.3 подано основні ризики впровадження запропонованих змін, їх імовірність, рівень потенційного впливу та відповідні шляхи нейтралізації.

Результати проведеного економічного обґрунтування впровадження запропонованих заходів свідчать про їх високу доцільність та ефективність як у фінансовому, так і в організаційному аспектах. Загальний обсяг необхідних інвестицій становить 42 200 тис. грн, що складає лише 0,095% від загальної вартості активів підприємства. При цьому прогнозований сукупний річний

економічний ефект дорівнює 1 616 088 тис. грн, або 42,1% від чистого прибутку за 2024 рік.

Таблиця 3.3 - Потенційні ризики реалізації проєкту та заходи щодо їх мінімізації

| Ризик   | Імовірність (1–5) | Вплив (1–5) | Заходи мінімізації  |
|---|-------------------|-------------|---|
| Опір персоналу змінам                             | 4                 | 5           | Проведення внутрішньої комунікаційної кампанії, залучення працівників до планування та реалізації проєкту |
| Низький рівень цифрових компетенцій               | 3                 | 4           | Розробка навчальних програм, поетапне впровадження змін   |
| Технічні труднощі під час реалізації              | 3                 | 4           | Проведення пілотного тестування, ретельний відбір технологічних рішень                                    |
| Низька сумісність із чинною ІТ-інфраструктурою    | 4                 | 3           | Проведення технічного аудиту, адаптація ІТ-архітектури до нових рішень                                    |
| Вибір неефективних або невідповідних інструментів | 2                 | 5           | Залучення ключових стейкхолдерів до процесу вибору, проведення аналізу потреб                             |
| Перевищення запланованого бюджету                 | 3                 | 3           | Поетапне планування бюджету, регулярний фінансовий моніторинг   |
| Обмежена підтримка з боку топменеджменту          | 2                 | 5           | Демонстрація очікуваного ROI, включення керівництва у процес реалізації                                   |

Ключовими джерелами формування економічного ефекту є підвищення продуктивності праці, оптимізація витрат на оплату праці, зниження плинності кадрів, а також покращення показників рентабельності діяльності. Період окупності інвестицій становить менш ніж один календарний місяць, а індекс рентабельності інвестицій (PI) на рівні 85,3 свідчить про виключно високу інвестиційну привабливість запропонованих змін.

Окрім прямої фінансової вигоди, впровадження ініціатив сприятиме отриманню низки неекономічних ефектів: зростанню задоволеності персоналу, формуванню стійкого HR-бренду, розвитку внутрішньої культури інновацій, прозорості управлінських рішень та підвищенню адаптивності організації до динамічних змін зовнішнього середовища.

При цьому впровадження змін супроводжується певними ризиками, зокрема організаційного, технічного та фінансового характеру. Визначені ризики мають помірний рівень імовірності та керовані масштаби впливу, а розроблені заходи мінімізації дозволяють значною мірою знизити їх реалізаційний потенціал.

У цілому, запропонований комплекс заходів може розглядатися як ефективна модель формування сучасної, результативної та стратегічно орієнтованої системи управління персоналом, що відповідає викликам часу та потребам підприємства у забезпеченні сталого розвитку.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання теоретичного обґрунтування та розробки рішень у сфері управління персоналом підприємства.

Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

У результаті проведеного теоретичного аналізу було встановлено, що управління персоналом у сучасних умовах вимагає системного, інтегративного та гнучкого підходу, що враховує складність взаємодії економічних, соціальних та психологічних чинників. Концепція управління персоналом еволюціонувала від вузького розуміння трудових ресурсів як функціонального елементу виробництва - до сучасної парадигми управління людськими ресурсами, яка розглядає працівника як ключовий стратегічний актив організації. Така еволюція відображає зміщення акценту від адміністративно-кадрової функції до побудови цілісної системи розвитку, мотивації та ефективної взаємодії персоналу.

Теоретичне узагальнення підходів до управління персоналом засвідчує необхідність інтеграції досягнень усіх наукових шкіл: наукового менеджменту, адміністративної, поведінкової та кількісної шкіл. Лише поєднання економічних моделей з гуманістичним і психологічним розумінням мотивації, поведінки та розвитку працівника дозволяє сформувати стійку, адаптивну та результативну систему управління персоналом. Особливе значення мають принципи науковості, законності, гласності та гуманізму, які закладають фундамент ефективного та етичного управлінського впливу на колектив.

Аналіз сучасних методів оцінки ефективності управління персоналом довів, що дана система є не лише інструментом контролю, а й важливим засобом стратегічного планування розвитку трудового потенціалу. Комплексна оцінка, яка включає як формальні, так і неформальні методи, дозволяє ідентифікувати кадрові

резерви, виявити прогалини в компетенціях та стимулювати професійне зростання працівників. Отже, оцінювання набуває значущої аналітичної, мотиваційної та стратегічної функцій, що трансформує його з епізодичної процедури в дієвий механізм довгострокового управління людським капіталом.

Практична ефективність управління персоналом на підприємствах безпосередньо залежить від того, наскільки вдало реалізовані заходи з розвитку персоналу, впровадження гнучких систем оцінювання, адаптації та навчання. Найбільш результативними виявляються ті заходи, що поєднують індивідуальні підходи до мотивації із чітко сформованими стратегічними орієнтирами організації. Результатом їх впровадження є підвищення лояльності персоналу, покращення внутрішньоорганізаційного клімату, зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Таким чином, сучасне управління персоналом - це цілісна система, що базується на інтеграції теоретичних засад, практичних підходів та оцінювальних методик, спрямованих на максимальне розкриття людського потенціалу в інтересах як працівника, так і організації.

Аналіз теоретичних засад управління персоналом в контексті діяльності компанії ПрАТ «ВФ Україна» підтверджує, що ефективна система управління людськими ресурсами є ключовим чинником стабільності та розвитку телекомунікаційного бізнесу в умовах динамічного та кризового зовнішнього середовища. Концепції стратегічного управління персоналом, зокрема ті, що акцентують увагу на інтеграції HR-функцій з бізнес-цілями, є актуальними для Vodafone Україна, яке діє у високотехнологічній та високо конкурентній галузі.

Результати аналізу діяльності ПрАТ «ВФ Україна» свідчать про зростання обсягів активів, доходів та продуктивності праці впродовж 2020-2024 років. Загальна вартість активів компанії зросла з 26,8 до 44,2 млрд грн, що є показником стабільного розширення. Однак одночасно з цим спостерігається зниження ефективності використання оборотних активів (коефіцієнт оборотності зменшився

з 2,13 до 1,72) та зростання тривалості їх обороту (з 169 до 209 днів), що вказує на потребу в оптимізації управління обіговими коштами.

Власний капітал демонструє позитивну динаміку, зокрема за рахунок приросту нерозподіленого прибутку, однак показники ліквідності істотно погіршилися у 2024 році, зокрема коефіцієнт поточної ліквідності впав до 0,61, а чистий оборотний капітал став від'ємним, що свідчить про зростання ризику платоспроможності. Водночас ефективність використання основних фондів знижується: фондівдача зменшилася з 1,74 до 1,50 грн, а рентабельність основних засобів скоротилась з 38,5% до 25,3%, що може сигналізувати про зношення активів та потребу в модернізації інфраструктури.

Щодо кадрових ресурсів, простежується чітка позитивна тенденція до підвищення продуктивності праці: середній чистий дохід на одного працівника зріс на 35%, а трудомісткість продукції зменшилася на 26%. Це свідчить про ефективне використання персоналу, водночас витрати на оплату праці зросли пропорційно, що відображає зростання частки витрат на персонал у доходах (з 8,4% до 10,1%). При цьому ефективність цих витрат у 2024 році дещо зменшилася: чистий дохід на 1 грн витрат скоротився до 9,86 грн, а прибуток - до 1,67 грн.

PEST-аналіз засвідчив, що на діяльність підприємства значно впливають зовнішні фактори: політична нестабільність, інфляція, регуляторний тиск і зміни в споживчій поведінці. Особливо вагомим є технологічний аспект - високі темпи розвитку ІТ-рішень відкривають нові можливості для компанії, але також зумовлюють потребу в інноваційності та безперервному оновленні кваліфікацій персоналу.

ПрАТ «ВФ Україна» реалізувало низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом. До них належать: оптимізація кадрового складу за рахунок цифровізації окремих функцій; впровадження програм безперервного навчання персоналу; мотиваційні інструменти, прив'язані до результативності праці; оновлення фонду оплати праці з урахуванням реального

внеску працівників у бізнес-результати. Завдяки таким заходам одержано позитивну динаміку: зростання продуктивності праці, підвищення рентабельності у 2021-2023 роках, та конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

Система управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна» характеризується високим рівнем адаптивності до зовнішніх викликів, проте потребує подальшої трансформації у напрямку цифрової гнучкості, стратегічної орієнтованості HR-функцій та підвищення ефективності витрат на персонал у загальній структурі витрат підприємства.

Обґрунтовано необхідність та доцільність удосконалення управлінських рішень у ПрАТ «ВФ Україна» шляхом впровадження сучасних цифрових інструментів управління персоналом. Проведений аналіз фінансових показників і внутрішніх процесів управління засвідчив, що існуюча модель HR-менеджменту потребує трансформації в умовах цифрової економіки та загострення конкуренції за таланти. Фінансово-економічне обґрунтування проєкту доводить його ефективність: період окупності становить 10 календарних днів. Чиста приведена вартість (NPV) за трирічний період при ставці дисконтування 15% становить 3 560 552 тис. грн, що вказує на значне перевищення вигод над витратами. Індекс рентабельності інвестицій (PI) дорівнює 85,3, що є високим показником ефективності вкладень. Внутрішня норма прибутковості (IRR) значно перевищує 100%, демонструючи високу стійкість проєкту навіть за умов економічної нестабільності. Реалізація проєкту має стратегічну цінність також завдяки значному неекономічному впливу: підвищенню задоволеності працівників та покращенню соціально-психологічного клімату; формуванню сильного HR-бренду, що сприяє залученню та утриманню талановитих фахівців; розвитку інноваційної корпоративної культури, заснованої на принципах гнучкості та безперервного навчання; підвищенню прозорості управлінських рішень завдяки автоматизації HR-процесів; акумуляції інтелектуального капіталу через впровадження систем управління знаннями;

зростанню адаптивності до змін, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на виклики ринку праці.

Удосконалення рішень у сфері управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна» не лише забезпечує високий економічний результат, а й створює передумови для довгострокового зростання конкурентоспроможності підприємства через трансформацію його кадрової, організаційної та культурної моделі.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ємельянов В.М., Антонова Л.В., Норд Г.Л. Науково-практичний журнал. *ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД*. 2024. № 24. С. 10. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/38343.pdf> (дата звернення: 08.05.2025).

2. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко.- Івано-Франківськ, «Лілея-НВ». 2015.12 с. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/uprav\\_1\\_resurs.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf) (дата звернення: 08.05.2025).

3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник.- К.: Центр учбової літератури, 2011. 8 с. URL: [http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod\\_resource/content/1/balabanova\\_1\\_v\\_sardak\\_o\\_v\\_upravlinnya\\_personalom.pdf](http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod_resource/content/1/balabanova_1_v_sardak_o_v_upravlinnya_personalom.pdf) (дата звернення: 08.05.2025).

4. Комаришин, Н. С. *Принцип законності: поняття, особливості/* Права людини в умовах сучасного державотворення: теоретичні і практичні аспекти: зб. тез доп. І Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених (8-9 грудня 2006 р.). - Суми: УАБС НБУ, 2006. - С. 49-51. URL: [http://essuir.sumdu.edu.ua:8080/bitstream-download/123456789/61089/5/Komaryshyn\\_justice1.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua:8080/bitstream-download/123456789/61089/5/Komaryshyn_justice1.pdf) (дата звернення: 09.05.2025).

5. Реалізація принципу гласності в діяльності органів прокуратури / С. Гречанюк, С. Мазурик // Науковий часопис Національної академії прокуратури України. 2016. № 4(12). С. 52-59 URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/19825/1/%d0%93%d1%80%d0%b5%d1%87%d0%b0%d0%bd%d1%8e%d0%ba,%20%d0%9c%d0%b0%d0%b7%d1%83%d1%80%d0%b8%d0%ba.pdf> (дата звернення: 09.05.2025).

6. Громовчук М.В., Белов Д.М. Принцип гуманізму, як основоположний принцип побудови сучасної правової держави. *Вісн. юридичного факультету УжНУ*. 2021. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/10/11.pdf> (дата звернення: 09.05.2025).

7. Шарль Луї де Монтеск'є: коротка біографія // [dovidka.biz.ua](https://dovidka.biz.ua). URL: <https://dovidka.biz.ua/sharl-luyi-de-montesk-ye-korotka-biografiya/> (дата звернення: 10.05.2025).

8. Управління персоналом : електронний навчальний посібник / уклад. В. П. Кравчук. - Луцьк : Луцький НТУ, 2020. URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9/page10.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9/page10.html) (дата звернення: 11.05.2025).

9. Управління персоналом: опорний конспект лекцій / уклад. Т. Є. Буряк. - Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2021. 108 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10085/1/3\\_%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10085/1/3_%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf) (дата звернення: 11.05.2025).

10. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій. - Тернопіль: Економічна думка, 2005. 124 с. URL: [https://library.wunu.edu.ua/files/EVD/kl\\_mspnd.pdf](https://library.wunu.edu.ua/files/EVD/kl_mspnd.pdf) (дата звернення: 11.05.2025).

11. Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах / *Вісн. Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 3(59). С. 287. URL:

<http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/578/583> (дата звернення: 11.05.2025).

12. Друкер П. Ф. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах / Візіонери. URL: <https://visionary.management.com.ua/management/peter-drucker/> (дата звернення: 12.05.2025).

13. Драган О. І. Інтелектуальна власність у діяльності організацій (установ) соціально-культурної сфери України та інституціональні чинники її розвитку / О. І. Драган, О. М. Коваленко // *Економіка і менеджмент культури*. 2014. № 2. С. 4-9. URL: [https://nakkkim.edu.ua/images/Instytuty/nauka/vydannia/ekonomika/2\\_14.pdf](https://nakkkim.edu.ua/images/Instytuty/nauka/vydannia/ekonomika/2_14.pdf) (дата звернення: 12.05.2025).

14. Джек Велч (Jack Welch) /Візіонери. URL: <https://visionary.management.com.ua/management/jack-welch/> (дата звернення: 12.05.2025).

15. Формування школи «наукового менеджменту» // *Основи менеджменту: підручник* / за ред. О. М. Лобанової. - Київ: Центр учбової літератури, 2013. С. 45-50. URL: <https://buklib.net/books/27470/> (дата звернення: 12.05.2025).

16. Теорія управління /Книга: Вступ до бізнесу (Lumen).URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/%D0%92%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/%D0%9A%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0%3A\\_%D0%92%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF\\_%D0%B4%D0%BE\\_%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83\\_\(Lumen\)/09%3A\\_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F/9.03%3A\\_%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F](https://ukrayinska.libretexts.org/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/%D0%92%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/%D0%9A%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0%3A_%D0%92%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF_%D0%B4%D0%BE_%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83_(Lumen)/09%3A_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F/9.03%3A_%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F) (дата звернення: 12.05.2025).

17. Управління людськими ресурсами: методичні матеріали / Management.com.ua. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html> (дата звернення: 12.05.2025).

18. Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. Принципи управління та ефективного використання персоналу промислового підприємства / *Таврійський науковий вісник*. 2015. № 93. С. 281-284. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/5089/48.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 12.05.2025).

19. Управління людським капіталом / PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/human-capital-management> (дата звернення: 13.05.2025).

20. Система управління за цілями (MBO): навіщо бізнесу і як автоматизувати / LMS Collaborator. 25.07.2022. URL: <https://collaborator.biz/blog/management-by-objectives/> (дата звернення: 13.05.2025).

21. Самчук Л. М. Зміст концепції загального управління якістю / Електронна бібліотека ЛНТУ. URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9B.%D0%9C/page23.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9B.%D0%9C/page23.html) (дата звернення: 13.05.2025).

22. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект / Вінниця: Вінницький національний аграрний університет, 2020. 120 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/25408.pdf> (дата звернення: 13.05.2025).

23. Головень О. В., Клопов І. О. Тактичне управління як основа ефективного розвитку підприємства / *Економіка і менеджмент*. 2014. Т. 4. URL: [https://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom4/11\\_Goloven.htm](https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/11_Goloven.htm) (дата звернення: 13.05.2025).

24. Типи і рівні контролю. Принципи управління. / LibreTexts.

URL:

[https://ukrayinska.libretexts.org/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82/%D0%9A%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0%3A\\_%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B8\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F/15%3A\\_%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8E/15.4%3A\\_%D0%A2%D0%B8%D0%BF%D0%B8\\_%D1%96\\_%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%96\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8E](https://ukrayinska.libretexts.org/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82/%D0%9A%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0%3A_%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B8_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F/15%3A_%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8E/15.4%3A_%D0%A2%D0%B8%D0%BF%D0%B8_%D1%96_%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%96_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8E) (дата звернення: 14.05.2025).

25. Філософія управління персоналом організації. / Stud.com.ua.

URL:

[https://stud.com.ua/9965/menedzhment/filosofiya\\_upravlinnya\\_personalom\\_organizatsiyi](https://stud.com.ua/9965/menedzhment/filosofiya_upravlinnya_personalom_organizatsiyi) (дата звернення: 14.05.2025).

26. Гульчук Ю. М. Управління персоналом / Луцьк : Луцький національний технічний університет, 2023.144 с. URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9/page5.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9/page5.html) (дата звернення: 14.05.2025).

27. Храмов В. О. Система управління як організація / Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2001. С. 7-15. URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/319/39/1/3/> (дата звернення: 14.05.2025).

28. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. - 337 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615247.pdf> (дата звернення: 14.05.2025).

29. Дивак М. П. Системний аналіз: метод. посіб. / М. П. Дивак. - Тернопіль: Економічна думка, 2004. - 136 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/627/1/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7.pdf> (дата звернення: 21.05.2025).

30. Оцінювання персоналу: методи, які повинен знати кожен HR-спеціаліст/ Budni.robota.ua. 13 вересня 2023 р. URL: <https://budni.robota.ua/hr/otsinyuvannya-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhen-hr-spetsialist> (дата звернення: 15.05.2025).

31. Оцінка персоналу: навіщо вона потрібна бізнесу? / PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/otsinka-personalu-navishho-vona-potribna-biznesu> (дата звернення: 15.05.2025).

32. Березівська М. Г. Теоретичні аспекти оцінювання персоналу підприємства / М. Г. Березівська ; наук. керівник Т. Ю. Мельник // Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Сталий розвиток країни в рамках Європейської інтеграції». 2021. С. 85-87. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/85.pdf> (дата звернення: 16.05.2025).

33 Сааков В. МТС працюватиме в Україні під брендом Vodafone? / Deutsche Welle. 16 жовтня 2015 р. URL: <https://www.dw.com/uk/%D0%BC%D1%82%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%B5-%D0%B2-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96-%D0%BF%D1%96%D0%B4->

%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%BC-vodafone/a-18786257 (дата звернення: 16.05.2025).

34. ПрАТ «ВФ Україна». Окрема фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року. Київ, 2023. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/okrema-finansova-zvitnist-vidpovidno-do-miznarodnix-standartiv-finansovoyi-zvitnosti-za-rik-shho-zakincivsvya-31-grudn.pdf> (дата звернення: 17.05.2025).

35. ПрАТ «ВФ Україна». Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року. Київ, 2022. – 44 с. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/conso-vf-ukraine-ukr-2021-draft-210422-with-add-forms-signed.pdf> (дата звернення: 17.05.2025).

36. Приватне акціонерне товариство «Фарлеп-Інвест». Київ. 2018. - 43 с. URL: [https://vega.ua/files/statut\\_07052018.pdf](https://vega.ua/files/statut_07052018.pdf) (дата звернення: 17.05.2025).

37. Тарасовський Ю. *«Vodafone Україна» придбала провайдера «Фрінет» за 746 млн грн*/ Forbes.ua, 31 серпня 2023. URL: <https://forbes.ua/news/vodafone-ukraina-pridbala-provaydera-frinet-za-746-mln-grn-31082023-15736> (дата звернення: 18.05.2025).

38. Приватне акціонерне товариство «ВФ Україна». Фінансова звітність. Київ. 2025. - 12 с. URL: <https://clarity-project.info/edr/14333937/yearly-finances> (дата звернення: 18.05.2025).

39. Дія.Бізнес. Що таке PEST-аналіз? URL: [https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/scho\\_take\\_pest\\_analiz](https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/scho_take_pest_analiz) (дата звернення: 18.05.2025).

40. Державна регуляторна служба України. Лист № 1177 об від 17.02.2021 щодо погодження проекту рішення НКРЗІ «Про затвердження змін до деяких рішень НКРЗІ з питань надання послуг із перенесення абонентських номерів». URL: <https://www.drs.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/1177-ob.pdf> (дата звернення: 19.05.2025).

41. Радіо Свобода. У 2024 році інфляція в Україні зростає до 12% - Держстат. 10 січня 2025. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-ukrayina-inflyatsiya-derzhstat/33271305.html> (дата звернення: 19.05.2025).

42. Казанцев, Д. В Україні побільшало людей: інтернетом користуються більше 30 млн українців. 2025. URL: <https://mezha.media/news/v-ukrajini-pobilshalo-lyudey-internetom-koristuyutsya-bilshe-30-mln-ukrajinciv-300438/> (дата звернення: 20.05.2025).

43. Аналітичне дослідження з питань управління персоналом. 2025. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/333813987.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).

44. Лазаренко Л. В. SWOT–аналіз діяльності підприємств мобільного зв'язку. / *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 23, ч. 2. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_23/2/13.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/2/13.pdf) (дата звернення: 20.05.2025).

45. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/> (дата звернення: 21.05.2025).

46. Розробка та прийняття управлінських рішень. Поняття управлінського рішення. / Національний авіаційний технічний університет. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5265&chapterid=1126> (дата звернення: 21.05.2025).

47. Сумець О. М. Удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень та контролю їх реалізації в загальній системі менеджменту соціально-економічних систем. Київ : Національний авіаційний університет. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cd0b2196-82f4-43e3-9eaa-aa0fec6424cb/content> (дата звернення: 21.05.2025).

48. HCM - система управління персоналом. SMART HCM & LMS. URL: <https://hr.smart-it.com/uk/hcm/> (дата звернення: 21.05.2025).

49. SAP. Що таке HRIS? URL: <https://www.sap.com/central-asia-caucasus/products/hcm/employee-central-hris/what-is-hris.html> (дата звернення: 21.05.2025).

50. SendPulse. Що таке LMS та як підібрати собі LMS-систему. URL: <https://sendpulse.ua/blog/learning-management-system> (дата звернення: 21.05.2025).

51. Команда HURMA. *Що таке ATS та навіщо вона вам: розповідаємо все про системи для рекрутингу.* HURMA.URL: <https://hurma.work/blog/ats-recruiting-system/> (дата звернення: 21.05.2025).

## ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу бакалавра  
студентки групи 073-21-1 НТУ «Дніпровська політехніка»

Новікової Аліни Максимівни

Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

Актуальність теми зумовлена стратегічною важливістю ефективного управління персоналом для компанії ПрАТ «ВФ Україна», яка є одним із лідерів телекомунікаційного ринку країни. У сучасних умовах високої конкуренції та швидких технологічних змін саме людський капітал стає ключовим фактором успіху. ПрАТ «ВФ Україна» на впроваджує інноваційні HR-практики, зокрема гібридні формати роботи, програми ментального здоров'я та професійного розвитку, що сприяє підвищенню залученості та продуктивності співробітників. Обґрунтування управлінських рішень у сфері персоналу дозволяє оптимізувати кадрові процеси, зменшити плінність кадрів та забезпечити сталий розвиток ПрАТ «ВФ Україна».

Новікова А.М. при виконанні кваліфікаційної роботи проявила концептуальні наукові та практичні знання, критичне осмислення теорій, принципів, методів і понять у менеджменті, зокрема управління персоналом. Відповідь правильна, але має певні неточності та недостатньо обґрунтована та осмислена при написанні теоретичного розділу кваліфікаційної роботи.

Здобувачка продемонструвала поглиблені когнітивні та практичні уміння та навички, майстерність на рівні, необхідному для розв'язання складних спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері менеджменту підприємства та, зокрема, управління персоналом. Відповідь характеризує уміння та навички застосовувати знання в практичній діяльності, але відсутнє чітке формулювання гіпотези щодо доцільності розгляду потенційних ризиків реалізації запропонованого проекту та заходів щодо їх мінімізації, не

застосовано графічні методи щодо відображення результатів дослідження, не завжди подана інформація була логічно та зрозуміло інтерпритована, тобто є певні неточності при реалізації трьох вимог.

Новікова А.М. показала ефективну комунікацію, донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень, власного досвіду та аргументації; збирала, інтерпретувала та застосовувала різноманітні дані щодо характеристики діяльності ПрАТ «ВФ Україна»; має навички спілкування з професійних питань. Здобувачка добре володіє проблематикою галузі. Добра зрозумілість відповідей на питання керівника та запропонованої доповіді за результатами кваліфікаційної роботи. Мова правильна, чиста, ясна, точна, логічна, виразна, лаконічна, але є порушення наукового стилю представлення результатів кваліфікаційної роботи. Доречна комунікаційна стратегія – наявність логічних власних суджень, доповідь не повністю структурована, є здатність робити висновки та формулювати пропозиції. Але є незначні недоліки щодо послідовності та несуперечливого розвитку думки при описі дочірніх підприємств, які контролює ПрАТ «ВФ Україна»; пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом (п. 3.2 та 3.3) потребують систематизування, є повтори інформації; є некоректні посилання на джерела інформації, власні судження не завжди були логічними, не завжди техніка відповідей на запитання керівника була доречною. Сумарно не реалізовано п'ять вимог.

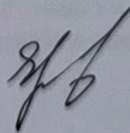
Новікова А.М. показала добре володіння компетенціями менеджменту особистості, орієнтованих на: управління комплексними проектами, що передбачає дослідницький характер навчальної діяльності, вміння самостійно оцінювати різноманітні життєві ситуації, явища, факти, виявляти і відстоювати особисту позицію, контроль власних дій; відповідальність за прийняття рішень в непередбачувальних умовах, самостійність під час виконання поставлених завдань кваліфікаційної роботи, відповідальність за взаємовідносини з керівником кваліфікаційної роботи; відповідальність за професійний розвиток окремих осіб, що передбачає використання професійно-

орієнтованих навичок з менеджменту; здатність до подальшого навчання з достатнім рівнем автономності, що передбачає, самостійність оцінних суджень, самостійний пошук та аналіз джерел інформації. Не реалізовано чотири вимоги: не показано здатність роботи в команді (але виконання кваліфікаційної роботи не передбачало опанування таких навичок), не здійснювалося обґрунтування власних рішень положеннями нормативної бази галузевого та державного рівнів, недостатній рівень сформованості загальнонавчальних умінь і навичок, не повна самостійність оцінних суджень, середній рівень володіння всіма видами навчальної діяльності. Серед посилань на джерела інформації слід відмітити, що не є коректним посилання на джерело «Системний аналіз», коли розглядалося: «Побудова раціональної системи оцінювання потребує дотримання низки організаційних засад.....». Також є некоректним посилання на Реферат в п.3.1.

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи та демонстраційний матеріал оформлені відповідно методичним рекомендаціям. Є недоліки щодо оформлення переліку джерел посилання.

Загалом кваліфікаційна робота Новікової А.М. відповідає встановленим вимогам, демонструє добре досягнення результатів навчання для 6-ого кваліфікаційного рівня за НРК та заслуговує оцінки добре, 80 балів.

Керівник кваліфікаційної роботи  
канд. екон. наук, доцент  
кафедри Менеджменту



О.В. Варяниченко

**РЕЦЕНЗІЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**студентки групи 073-21-1 НТУ «Дніпровська політехніка»**  
**Новікової Аліни Максимівни**

Тема кваліфікаційної роботи:  
 Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр за освітньою програмою Менеджмент.

Кваліфікаційна робота виконана відповідно методичних рекомендацій кафедри менеджменту. Зміст пояснювальної записки відповідає темі та поставленим завданням.

Використано сучасні методи наукових досліджень. Економічно обґрунтовано запропоновані управлінські рішення та очікувані результати впровадження. Показано, що впровадження запропонованих сучасних інструментів управління персоналом матиме комплексний вплив на діяльність ПрАТ «ВФ Україна» за рахунок підвищення продуктивності та оптимізації витрат і через трансформацію корпоративної культури, зміцнення кадрового потенціалу та зростання довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Результати кваліфікаційної роботи викладено на достатньому кваліфікаційному рівні, іноді порушено логічні зв'язки.

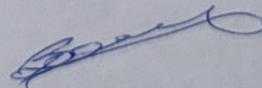
Серед зауважень слід відмітити, що в роботі використано де-які застарілі джерела, в третьому розділі не варто було б розглядати теоретичні питання прийняття управлінського рішення, не використано графічний метод щодо наочного сприйняття результатів кваліфікаційної роботи, не дотримано запропонованого стилю викладення висновків за результатами кваліфікаційної роботи.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Новікової А. М. відповідають чинним вимогам, достатня якість роботи. Здобувачка проявила добре володіння компетенціями.

Кваліфікаційна робота заслуговує оцінки добре, 78 балів і може бути рекомендована до захисту в ЕК за спеціальністю 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент».

Рецензент

*доц. каф. ПЕНТУ*  
*К.С.Н., 2015.*



*В.А. Шламова*