

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління**

**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»  
Директор інституту

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Олег ШЕРЕМЕТ  
\_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Тамара БЕРЕЗЯНКО  
\_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024р.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛВРА  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»**

зі спеціальності 073 073 «Менеджмент»  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему «Удосконалення оцінювання персоналу на підприємстві»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗУП-5-1

Мохд Діана Хамаюнівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник, д. е. н., проф. Драган Олена Іванівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент д. е. н., проф. Ольга ПЕСТУХОВА  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ - 2024 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

(ім'я та прізвище)

« 09 » жовтня 2023 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Мохд Діани Хамаюнівни

1. Тема роботи «Удосконалення оцінювання персоналу на підприємстві»

Керівник роботи Драган Олена Іванівна д. е. н., проф.

затверджені наказом закладу вищої освіти від 09.10.2023 р. № 819-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 12.02. 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: Рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; Закони України; законодавчі акти, прийняті Верховною Радою; Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції; бухгалтерська і статистична звітність ПрАТ «Vodafone Україна».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи оцінювання персоналу на підприємстві. Розділ 2. Аналіз діяльності та оцінювання персоналом ПрАТ «Vodafone Україна». Розділ 3. Рекомендації щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу в компанії ПрАТ «Vodafone Україна».

5. Перелік графічного матеріалу Результати дослідження знайшли відображення у 11 рисунках та 24 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 09 жовтня 2023 року \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.12.2023	<i>виконано</i>
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи	10.12.2023	<i>виконано</i>
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.12.2023	<i>виконано</i>
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	21.12.2023	<i>виконано</i>
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	11.01.2024	<i>виконано</i>
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	19.01.2024	<i>виконано</i>
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	19.01.2024	<i>виконано</i>
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	21.01.2024	<i>виконано</i>
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	22.01.2024	<i>виконано</i>
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	23.01.2024	<i>виконано</i>
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2024 р	<i>виконано</i>
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис здобувача)

*Діана МОХД*

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

*Олена ДРАГАН*

## АНОТАЦІЯ

**Мохд Діана Хамаюнівна. Удосконалення оцінювання персоналу на підприємстві. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Vodafone Україна за 2020-2022 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування оцінювання персоналу на підприємстві, визначено зміст оцінювання персоналу та його різновиди, визначено сутність та особливості оцінювання персоналу на підприємстві, а також окреслено сучасні технології і світові практики оцінювання персоналу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Vodafone Україна», а також проведена характеристика системи менеджменту. Детально проаналізована існуюча процедура оцінювання персоналу у ПрАТ «Vodafone Україна».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи удосконалення оцінювання персоналу в ПрАТ «Vodafone Україна», запропоновано заходи з удосконалення діючої системи оцінювання персоналу на підприємстві. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження даних заходів з позитивним впливом на показники економічної діяльності ПрАТ «Vodafone Україна».

Робота містить 93 сторінок основного тексту, 24 таблиць, 11 рисунків, 48 використаних джерел.

**Ключові слова:** персонал, оцінка, оцінювання персоналу, ефективність, система менеджменту персоналу, економічна діяльність.

## ABSTRACTS

### **Mokhd Diana Khamaiunivna. Improvement of personnel evaluation at the enterprise. – Qualifying work with manuscript rights.**

The qualification work for the bachelor's degree is based on the materials of PJSC «Vodafone Ukraine» for 2020-2022.

The first section of the work provides a theoretical substantiation of staff evaluation at the enterprise, defines the content of staff evaluation and its types, defines the essence and features of staff evaluation at the enterprise, and outlines modern technologies and world practices of staff evaluation.

The second section of the qualification work provides an organizational and economic description of the activities of «Vodafone Ukraine» PJSC, as well as a description of the management system. The existing personnel assessment in «Vodafone Ukraine» PJSC is analyzed in detail.

The third section of the qualification work substantiates the ways to improve the staff evaluation at PJSC «Vodafone Ukraine», proposes measures to improve the existing staff evaluation system at the enterprise. The economic feasibility of implementing these measures with a positive impact on the economic performance of PJSC «Vodafone Ukraine» is substantiated.

The work contains 93 pages of the main text, 24 tables, 11 figures, 48 references.

**Keywords:** personnel, evaluation, personnel assessment, efficiency, management system of perssonel, economic activity.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7.
1.1 Основні поняття в оцінювання персоналу організації.....	9.
1.2. Класифікація системи оцінювання персоналу, їх функції та види..	15.
1.3. Методи аналізу оцінювання персоналу підприємства.....	27.
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «VODAFONE УКРАЇНА».....	39.
2.1 Загальна характеристика діяльності та аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Vodafone Україна».....	39.
2.2 Характеристика системи менеджменту ПрАТ «Vodafone Україна».....	51.
2.3 Аналіз існуючого оцінювання персоналу у ПрАТ «Vodafone Україна».....	58.
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ ПРАТ «VODAFONE УКРАЇНА».....	66.
3.1 Обґрунтування удосконалення системи оцінювання персоналу ПрАТ «Vodafone Україна».....	66.
3.2. Проектування процесу розробки та впровадження системи оцінювання персоналу компанії.....	72.
3.3. Економічна ефективність запропонованої системи оцінювання персоналу ПрАТ «Vodafone Україна».....	73.
ВИСНОВКИ.....	76.
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78.
ДОДАТКИ.....	83.

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Персонал є ключовим активом будь-якої компанії. Подальший розвиток та продуктивність організації визначаються професійним зростанням, рівнем кваліфікації, здібностями і навичками її персоналу.

Ефективна оцінка персоналу є основою безлічі процедур: планування, пошуку, найму, переміщення в організації, матеріального і морального стимулювання, підвищення кваліфікації. Будь-яка оцінка виникає внаслідок порівняння об'єкта з визначеними стандартами, нормативами та вимогами, загальновідомими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівнювання конкретних аспектів особистості, таких як рівень професійної кваліфікації, бізнес-навички та результати праці, проводиться на основі відповідних параметрів, вимог і стандартів. Індивідуальні риси людини, як краса, розум, сила, ретельність, завжди визначаються «проти чогось», а отже, підлягають оцінюванню.

Оцінка працівників полягає у визначенні ступеня досягнення кожним з них очікуваних результатів та відповідності вимогам, що впливають із їхніх виробничих завдань.

Об'єктивне оцінювання діяльності не лише дозволяє працівникові усвідомити, як була оцінена його робота, але й суттєво впливає на його мотивацію для подальших трудових зусиль.

Оцінювання персоналу передбачає широке використання результатів оцінки кадрів, оскільки будь-яка компанія має намір утримати висококваліфікованих працівників, забезпечити їм можливості для професійного розвитку, а водночас відокремитися від співробітників.

*Метою дослідження* є обґрунтування напрямів удосконалення оцінювання персоналу на підприємстві.

*Завдання роботи* полягає в тому, щоб:

1. обґрунтувати теоретичні основи оцінювання персоналу на підприємстві;

2. вивчити загальну характеристику та організаційну структуру ПрАТ «Vodafone Україна»;
3. дослідити фінансово-економічний стан підприємства;
4. провести аналіз існуючого оцінювання персоналу в ПрАТ «Vodafone Україна»;
5. запропонувати систему оцінювання персоналу в ПрАТ «Vodafone Україна»;
6. визначити економічну ефективність запропонованої системи оцінювання персоналу в ПрАТ «Vodafone Україна».

*Об'єкт дослідження* є процес оцінювання персоналу на підприємстві.

*Предмет дослідження* є теоретичні і практичні аспекти удосконалення оцінювання персоналу на прикладі ПрАТ «Vodafone Україна».

*Методи дослідження* У роботі застосовані методи: аналізу і синтезу, порівняння, аналогії, розрахунково-конструктивний, логічного узагальнення, експертного опитування для проведення розрахунків економічної ефективності заходів щодо удосконалення оцінювання персоналу.

*Інформаційно-нормативною базою* дослідження стали чинні законодавчі та нормативно-правові акти, Державні стандарти України, звітність ПрАТ «Vodafone Україна», довідково-нормативні матеріали і література з теми удосконалення оцінювання персоналу.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи – 93 сторінки, який містить 24 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел складається з 48 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Основні поняття в оцінювання персоналу організації

Забезпечення якісних та ефективних соціальних послуг вимагає від соціальних працівників великого зусилля та виявлення наполегливості у досягненні поставлених організаційних та індивідуальних цілей. Розуміючи, що співробітники різняться за діловими та особистісними якостями, трудовою поведінкою, рівнем виконання виробничих завдань та результатами діяльності. [48]

Для виявлення цієї різниці та здійснення управлінських рішень, керівники розробляють та впроваджують процедури оцінки персоналу. Процес оцінювання є необхідною складовою системи контролю в організації, виконання якої є обов'язковим завданням керівників та співробітників відділу кадрів. [16]

Згідно з висловленням Г.Т. Завіновської, оцінка персоналу представляє собою систематизований та формалізований аналіз трудової діяльності працівників і результативності їхньої роботи.

В. А. Савченко стверджує, що оцінювання персоналу представляє собою процедуру, яка проводиться з метою визначення, наскільки відповідають професійні, ділові та особисті характеристики працівника, а також результати його трудової діяльності визначеним стандартам і вимогам. Водночас слід вказати на наявність у вітчизняній економічній літературі спрощеного підходу до визначення сутності оцінки.

Так, у студіях О. П. Єгоршина оцінка персоналу трактується як «визначення відповідності працівника вакантній або займаній посаді», при цьому способами реалізації виступають оцінка потенціалу працівника, оцінка індивідуального внеску та атестація кадрів.

О.В. Крушельницька оцінку персоналу розглядає як елемент управління і як систему оцінки кваліфікації працівників, яка використовується в структурі, в іншій модифікації. Оскільки результати оцінки визначають становище працівника на виробництві та можливість його переведення є значущим стимулом поліпшення трудової діяльності і ставлення до роботи. Поняття оцінки персоналу слід відрізняти від поняття атестації.

Атестація персоналу – це лише один із традиційних методів оцінки персоналу, при якому керівник періодично аналізує ефективність виконання посадових обов'язків за допомогою стандартних критеріїв. [18]

Оцінка персоналу – регулярний аналіз компетенцій, ефективності, професійного зростання та результатів роботи співробітника в компанії з наданням зворотного зв'язку. Оцінка персоналу є частиною системи управління ефективністю, до якої входять усі робочі взаємодії між співробітником і керівником.

Оцінка персоналу – безперервний цикл, який складається з таких HR-етапів:

- планування: заздалегідь розробляються, прописуються цілі, бажані результати та компетенції для кожної посади;
- моніторинг: спостереження за прогресом, продуктивністю працівника та відповідності компетенціям;
- розвиток: розробка індивідуального плану навчання і робочих завдань;
- рейтинг : аналіз оцінок і підбивання підсумків;
- нагородження: визнання результатів і словесне/матеріальне заохочення. [22]

Сучасні тенденції у розвитку людських ресурсів включають збільшення попиту на кваліфіковану працю, що призводить до підвищення вартості створених нею трудових послуг; значне посилення ролі людського фактора у виробництві на підприємстві; перехід до стратегічного управління, що передбачає високий рівень

творчості від кожного працівника. У цих умовах для керівників виникають завдання щодо оптимального використання кваліфікацій працівників для досягнення цілей господарської діяльності та забезпечення максимальної корисної продуктивності, враховуючи високий рівень мотивації персоналу. [17]

Ще однією характеристикою сучасного розвитку організацій є швидка змінюваність зовнішнього середовища, що вимагає постійного адаптування якісних та кількісних характеристик персоналу до нових вимог. Без цього реалізація стратегічних планів організації стає неможливою, а роботодавці зазнають подвійних втрат. По-перше, невідповідність кваліфікації працівників змінюваним вимогам робочих місць перешкоджає досягненню цілей підприємства. По-друге, така невідповідність призводить до зниження продуктивності та втрати мотивації працівників для ефективної та цілеспрямованої діяльності. [19]

Процес оцінювання персоналу включає у себе порівняння різних характеристик особистості, таких як ділові та особистісні якості, трудова поведінка та результати роботи, з визначеними стандартами, вимогами та критеріями. Цей аналіз охоплює два напрямки в діяльності працівників - поточний і перспективний. [25]

Під час аналізу поточної праці встановлюється, наскільки кожен працівник відповідає очікуваним результатам та вимогам, що впливають з його посадових обов'язків. Під час планування перспективної діяльності виявляються потреби в розвитку кваліфікацій працівників та підвищенні гнучкості їхнього потенціалу для ефективного розв'язання майбутніх завдань.

Ефективне управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінки працівників, оскільки кожна організація має зацікавленість у збереженні найкращих кадрів, створенні для них умов для професійного росту, а водночас у відшуканні шляхів відокремлення від працівників, які проявляють низьку активність, мають обмежену кваліфікацію та не виявляють перспектив в розвитку. [43]

Отже, можна визначити, що процедура оцінки персоналу спрямована на виявлення відповідності професійних, ділових та особистих характеристик працівника, а також якісних і кількісних результатів його трудової діяльності визначеним критеріям. [46]

Основна ідея та організаційна будова процедури оцінювання кадрів підприємства відображена на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Сутність та структура процесу оцінювання персоналу підприємства

*Джерело [15]*

Оцінювання персоналу – це завдання, що вимагає високої складності як у методичному, так і в організаційному аспекті. Слід відзначити, що не існує універсальної методики, яка б вирішувала всі аспекти завдань, пов'язаних з оцінкою персоналу. Наразі відсутня загальноприйнята методика оцінювання персоналу, яка б була широко визнана в зарубіжній та вітчизняній практиці. У зв'язку з цим

підприємства розробляють свої програми оцінювання або використовують стандартні методики та рекомендації аналогічних підприємств. [30].

Оцінювання працівників є складною системою взаємопов'язаних елементів. Основні елементи системи оцінювання працівників наведено на рисунку 1.2.

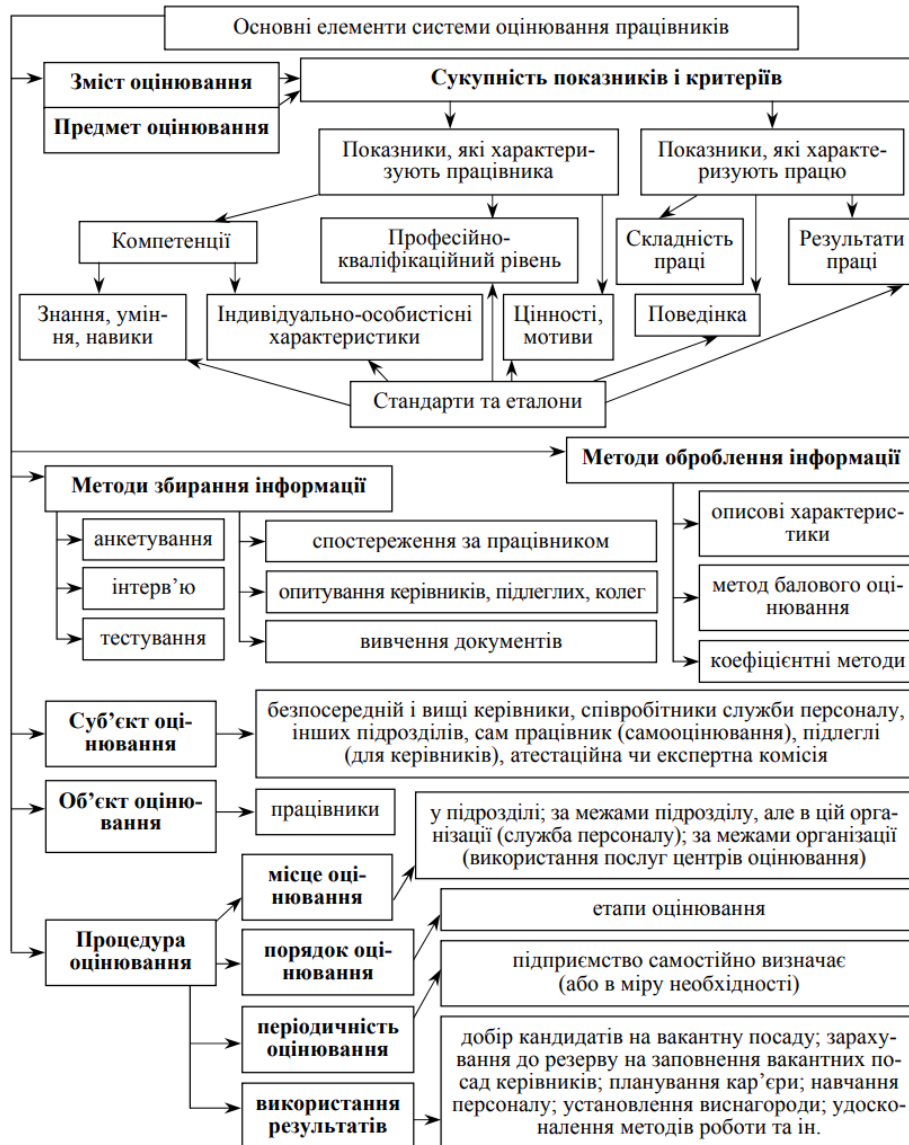


Рис.1.2. Елементи системи оцінювання працівників

*Джерело [15]*

Система оцінювання працівників містить такі елементи:

- зміст і предмет оцінювання, представлені сукупністю показників і критеріїв, стандартами та еталонами оцінювання;

- методи збирання та оброблення інформації про працівників;
- суб'єкт і об'єкт оцінювання;
- процедура, що охоплює місце, порядок, періодичність і напрями

використання результатів оцінювання.

Оцінка персоналу відповідає конкретним потребам як роботодавців, так і працівників, і забезпечення задоволення цих потреб сприяє вирішенню індивідуальних і загальних інтересів.

Основними об'єктивними потребами підприємств у процесі оцінки персоналу є:

- отримання інформації для покращення навичок та здібностей працівників;
- необхідність інформації для встановлення різниці у рівнях матеріальної винагороди;
- визначення інформації для оцінки індивідуального трудового внеску та оптимізації використання працівника в організації.

Серед потреб працівників у процесі оцінювання включають:

- бажання мати інформацію про переваги та недоліки своєї діяльності;
- потреба у забезпеченні матеріальної винагороди, що відповідає затраченим трудовим зусиллям;
- бажання порівняти власні досягнення з результатами роботи інших колег для підвищення власної конкурентоспроможності. [31].

Задовольняючи ці потреби, процес оцінювання персоналу сприяє встановленню належного соціально-психологічного середовища в колективі та формуванню конкретного підходу до управління людськими ресурсами. Це стає однією з ключових цінностей корпоративної культури організації.

## **1.2. Класифікація системи оцінювання персоналу, їх функції та види**

Для досягнення організаційних та індивідуальних цілей підприємства важливо ефективно використовувати всі наявні ресурси, зокрема отримувати високий рівень трудової віддачі від кожного працівника. Очевидно, що працівники в будь-якій організації суттєво відрізняються за своїми діловими та особистісними характеристиками, трудовою поведінкою, рівнем виконання виробничих обов'язків і результатами їхньої діяльності. З метою виявлення та оцінки цієї різноманітності та для подальшого ухвалення управлінських рішень, керівники впроваджують процедури оцінювання персоналу. Цей процес є необхідною складовою системи контролю в організації та виконує важливу роль для керівників і співробітників відділу персоналу.

Згідно з метою, завданнями та складовими процесу оцінювання персоналу, можна відзначити, що розробка моделі оцінки персоналу у будь-якій організації є вельми важливим та відповідальним завданням. Узагальнено, система оцінки персоналу включає такі компоненти: [10]

- 1) Зміст оцінки (об'єкт аналізу, конкретні аспекти особистості, трудова поведінка, показники результатів праці, що потребують оцінки).
- 2) Система критеріїв оцінювання та їх вимірювання.
- 3) Система методів, прийомів та інструментів оцінювання.
- 4) Процедура оцінювання, якою визначають його порядок, місце проведення, учасники, терміни та періодичність, а також технічні та організаційні засоби, використовувані під час оцінювання персоналу. [23]

В залежності від мети та завдань оцінювання, різні види оцінок персоналу використовуються в різних організаціях, класифікується за різними ознаками.

1. За змістом оцінки можуть бути частковими, де визначаються конкретні характеристики виконавця чи виконання, та комплексними, де оцінюються різні аспекти ділових і особистісних якостей, трудової поведінки та результатів діяльності.

2. За регулярністю проведення розрізняються наступні типи: регулярні оцінки, які проводяться постійно; періодичні оцінки, які проводяться наприкінці кожного півріччя, року або двох років; епізодичні оцінки, які проводяться при певних обставинах, таких як завершення випробувального терміну, переведення по службі, застосування дисциплінарних заходів і т.д.

Залежно від термінів оцінювання, оцінка може бути поділена на поточну, підсумкову та перспективну. Поточна оцінка визначає рівень виконання працівником своїх обов'язків на поточний момент, підсумкова оцінює його результати роботи після завершення певного періоду (наприклад, 1, 2, 3 або 5 років), а перспективна враховує здібності, якості та мотивацію, а також очікування стосовно майбутніх завдань, що дозволяє прогнозувати потенційні можливості.

За критеріями оцінювання виділяють кількісну та якісну оцінки, оцінку за часовими рамками, аналітичне оцінювання, яке включає у себе узагальнення всіх оцінок за різними критеріями.

3. В залежності від системності оцінювання використовуються дві основні категорії: системні та безсистемні оцінки. Системні оцінки відзначаються тим, що їх проведення охоплює всі компоненти системи оцінки, включаючи зміст, критерії, методи, способи, інструменти та процедури оцінювання. У випадку безсистемних оцінок оцінювач має право самостійно обирати критерії, методи, способи, інструменти та процедури оцінювання.

4. За суб'єктом оцінювання розрізняються оцінка працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими та всебічна, так звана 3600-оцінка, яка враховує в комплексі всі перераховані оцінки [2].

Крім того, суб'єктом оцінювання може бути й сам оцінюваний. У цьому випадку ми маємо на увазі самостійну оцінку або внутрішнє оцінювання персоналу. Отримання інформації щодо внутрішньої оцінки, тобто самооцінки трудових зусиль, здійснюється за допомогою проведення мотиваційно-оцінкового моніторингу. Елементи самооцінки часто вводяться в атестаційні форми.

Наприклад, у військово-будівельній корпорації «Бектел» за 10-15 днів до співбесіди за підсумками оцінювання працівники повинні заповнити спеціальну форму з самооцінкою, у яку мають внести пропозиції щодо піднесення продуктивності своєї праці. Об'єднання внутрішніх і зовнішніх оцінок працівників дозволяє більш повно використовувати орієнтаційні та стимулюючі аспекти оцінювання.

1. За професійно-функціональною структурою оцінюваних оцінка може мати такі види:

- оцінка робітників;
- оцінка службовців (фахівців);
- оцінка керівників.

Остання класифікація має істотне значення, оскільки вагомо впливає на вибір критеріїв, методів та процедур оцінювання.

Оцінювання персоналу – це метод, який використовується для визначення, наскільки якості, трудова поведінка та результати діяльності працівника відповідають певним стандартам чи вимогам. [12]

В теорії та на практиці виділяють два способи оцінювання персоналу: самооцінка та зовнішня оцінка.

Щодо самооцінки важливо відзначити, що в підсвідомості кожної особи існує ряд уявлень, стандартів та образів: ідеальний (найбільш загальний, важкий до досягнення) образ «Я»; нормативний образ «Я», тобто уявлення про те, яким має бути людина для оточення; і, в кінцевому підсумку, реальний образ «Я», що представляє собою більш об'єктивну оцінку самопізнання.

На рівні підсвідомості існують також уявлення про необхідне та понаднеобхідне, про цілі трудової діяльності, про допустимі й заборонені способи їх досягнення, про моральні поняття (обов'язок, совість, честь, кохання, вірність тощо). Ці еталони в усій їхній різноманітності формуються в процесі розвитку особистості, постійно нагромаджуються, зберігаються в нервових клітинах і є

глибинними, надзвичайно сильними регуляторами поведінки, оскільки саме з ними порівнюються всі зовнішні сигнали й відчуття.

У той же час, у кожної особи існує сильна потреба в отриманні позитивної оцінки своєї діяльності від колективу, керівників та безпосередніх споживачів її результатів. Важливо зауважити, що зовнішня оцінка виконує свою функцію лише тоді, коли враховуються всі три зазначені суб'єкти. Відсутність хоча б одного з видів оцінки може спричинити сприяти розвиткові навіть негативних явищ. Так, наприклад, незнання оцінки продуктів праці споживачами або нехтування цією оцінкою неминуче призводить до зниження якості самої праці. Якщо нема оцінки з боку членів колективу, то втрачається одна з рушійних сил професійного розвитку. Адже в цій оцінці акумульований колективний досвід, суспільно значущі цінності, вимоги колективу до індивіда. В оцінці працівника з боку керівника знаходить відображення соціальна важливість праці, відповідність індивідуальних результатів роботи наявним економічним вимогам.

Кожний з видів оцінки має певне соціально-економічне навантаження, проте лише разом вони здатні задовольнити потреби людини в оцінці її праці, поведінки, результатів діяльності. [33]

Оцінювання персоналу (самооцінка та зовнішня) виконує принаймні дві основні функції: орієнтувальну і стимулюючу (рис. 1.3).

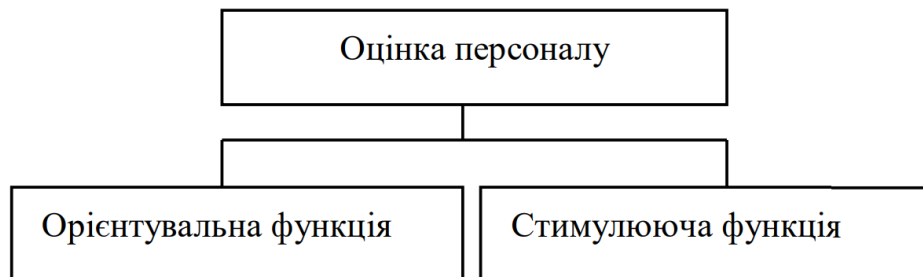


Рис.1.3. Функції оцінки персоналу

*Джерело [15]*

Функція орієнтації полягає в тому, що через оцінку з боку суспільства та власної самооцінки кожна особа може осмислити свою особистість, стан і вчинки, а також здобути можливість визначити шляхи і методи подальших дій. Оцінка виконує стимулюючу функцію, породжуючи в людини відчуття успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність чи неправильність обраної поведінки, що в свою чергу підштовхує її до конкретних дій у певному напрямку.

Постійне застосування системи оцінювання персоналу має значущий вплив на продуктивність та конкурентоспроможність організації. Шляхом виявлення відмінностей між фактично досягнутими результатами та очікуваними стандартами виконання, керівники можуть приймати конкретні управлінські рішення та впроваджувати заходи, спрямовані на поліпшення як загальних, так і індивідуальних показників праці.

Оцінювання персоналу ставить перед собою різноманітні завдання. Цілями оцінювання персоналу можуть виступати [42]:

- поліпшення використання людського потенціалу підприємства;
  - визначення цінності працівника для підприємства;
  - посилення трудової активності працівників, зокрема, заінтересованості у результатах діяльності, підвищення віддачі в роботі;
  - підвищення інноваційної активності персоналу;
  - зростання кваліфікації, компетентності, професіоналізму працівників;
- одержання зворотного зв'язку від персоналу;
- поліпшення соціально-психологічного клімату;
  - посилення згуртованості трудового колективу;
  - підвищення лояльності та залученості персоналу;
  - зростання рівня задоволення працівників роботою на підприємстві;
  - підвищення конкурентоспроможності компенсаційного пакета тощо.

Класифікація цілей оцінки, розроблена видатним експертом у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Макгрегором [40], є широко використовуваною. Вона включає:

- 1) інформативну мету, що полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих та всіх оцінюваних працівників, а також наданні їм інформації про їхні індивідуальні досягнення та недоліки.
- 2) мотиваційну мету, яка включає в себе взаємозв'язок матеріальної винагороди та морального заохочення з трудовою поведінкою та результатами праці. Такий підхід орієнтує персонал на покращання діяльності в напрямі, сприяючи стабільності і конкурентоспроможності підприємства.
- 3) адміністративну мету, яка реалізується через прийняття кадрових рішень на об'єктивній та регулярній основі. Це включає рішення про підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовку та перекваліфікацію, заохочення або покарання, а також розірвання трудового договору.

Систематичне оцінювання реального виконання завдань у компанії та цілеспрямоване впливання на його покращення надає можливість керівникам вирішити ряд завдань:

- 1) виявлення потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації персоналу;
- 2) оцінка можливостей розвитку працівників та їхніх шансів для професійного зростання;
- 3) аргументація рішень стосовно пересування кадрів в межах організації;
- 4) аналіз фактичної трудової діяльності працівників;
- 5) розроблення стратегій для поліпшення трудових показників;
- 6) визначення цілей та завдань працівників на наступний період;

7) впровадження змін у систему оплати праці та систему стимулювання працівників.

На стратегічному рівні оцінка персоналу вирішує ряд важливих завдань: [24]

- 1) збільшення продуктивності організації шляхом оптимального використання існуючих людських ресурсів;
- 2) визначення співробітників, які можуть виконувати відповідальні обов'язки, і створення для них можливостей для реалізації свого потенціалу;
- 3) сприяння саморозвитку працівників через уважне врахування їхніх потреб, мотивацій, талантів та стимулювання професійного росту;
- 4) підвищення рівня заробітної плати, забезпечуючи відповідність її фаховому рівню.

На тактичному рівні оцінка професійної діяльності вирішує ряд завдань [47]:

- 1) заохочення співробітників за допомогою ефективної мотивації праці;
- 2) удосконалення взаєморозуміння між керівниками та підлеглими шляхом проведення співбесід, спостережень та обговорень;
- 3) збільшення задоволення співробітників від роботи за рахунок ідентифікації проблем у трудовій діяльності та пошуку шляхів їх вирішення;
- 4) повідомлення підлеглим про результати оцінки їхньої діяльності;
- 5) акумуляція професійних резервів та вжиття заходів щодо удосконалення та перепідготовки відповідно до конкретного плану;
- 6) постановка конкретних професійних цілей на майбутнє.
- 7) розгляд різних варіантів внутрішнього перерозподілу персоналу на підприємстві.

Оцінювання праці представляє собою складний творчий процес, який має свої особливості в кожній організації. Незважаючи на це, основні складові процесу оцінювання персоналу мають загальний характер. Їх взаємозалежну послідовність можна спостерігати на рисунку 1.4.

На початковому етапі виконання алгоритму оцінювання персоналу, представленого на рисунку 1.4, необхідно визначити об'єкт, який буде піддаватися аналізу та оцінці. Основні вимоги до цього об'єкта полягають в тому, щоб він забезпечував всебічну оцінку трудової діяльності працівників, враховуючи їхні сильні та слабкі сторони, і одночасно надавав можливість виявити їхню корисну віддачу. Трудову діяльність людини можна розглядати в трьох аспектах, кожен з яких може стати об'єктом оцінювання.

У першому зазначеному аспекті, трудова діяльність визначається як процес використання та розвитку здібностей, знань, умінь та навичок працівника. При цьому проводиться оцінка ділових, моральних та професійно-кваліфікаційних характеристик виконавців.

У другому вказаному аспекті, трудова діяльність розглядається як сукупність дій, які виконуються під час виконання конкретних обов'язків. Об'єктом оцінки є характеристики трудової поведінки або активності персоналу підприємства.

У третьому аспекті трудової діяльності враховується втілення та конкретизація якостей працівників та їхньої трудової поведінки у вигляді отриманих результатів. Об'єктом оцінки в цьому випадку є характеристики результатів праці та рівень досягнення поставлених цілей в процесі діяльності. Залежно від мети оцінювання об'єктом можуть бути як окремі компоненти об'єкта, так і всі три аспекти трудової діяльності одночасно.

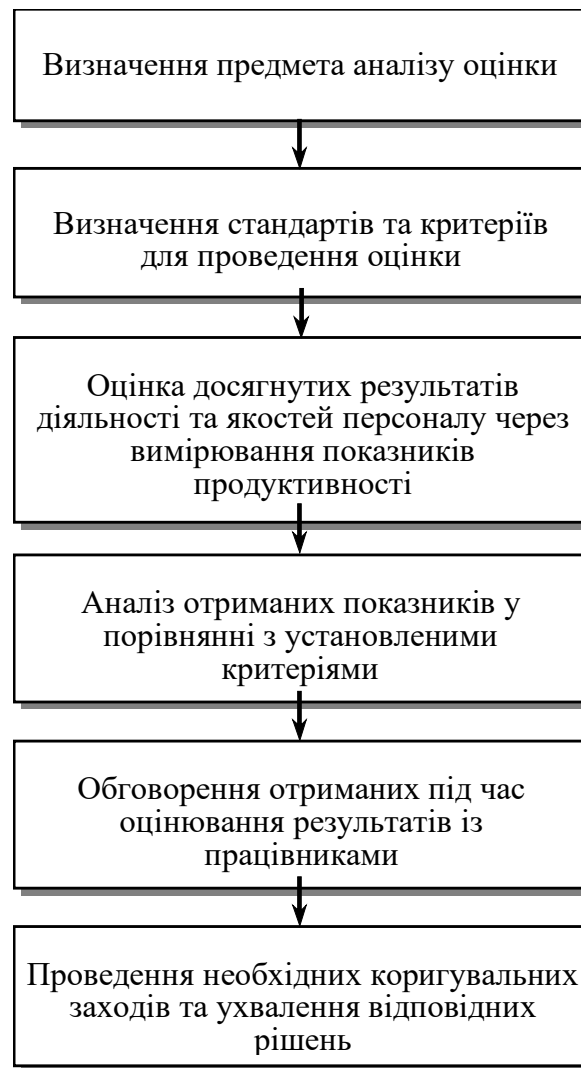


Рис. 1.4. Процес оцінювання персоналу

*Джерело [36]*

Для адекватної оцінки компонентів об'єкта аналізу необхідно визначити критерії, які встановлюють певні стандарти щодо якості персоналу, рівня виконання трудових обов'язків та отриманих результатів. Це завдання вирішується на другому етапі процесу оцінювання.

Установлення критеріїв оцінювання в організації визначається двома ключовими аспектами: стратегічними цілями розвитку та конкретними вимогами, які визначаються в аналізі робіт, описі та специфікації для кожної робочої посади. Цей процес включає в себе відбір оптимальної кількості показників або індикаторів, які служитимуть стандартами для оцінки різних аспектів роботи працівника, його

діяльності та результатів праці. У практиці оцінювання ділових якостей найчастіше використовуються конкретні критерії, представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Критерії оцінювання ділових якостей

Критерії оцінки ділових якостей	Частота використання, %
Професійні знання	80
Старанність і активність у роботі	74
Ставлення до керівників і співробітників	72
Надійність	64
Якість роботи	62
Інтенсивність	58
Здатність до самовираження	54
Темп роботи	54
Здатність до організації та планування	48
Готовність до відповідальності	45

*Джерело [36]*

При визначенні стандартів або критеріїв оцінювання необхідно дотримуватися певних вимог, які включають [36]:

- відповідність нормативним уявленням про ділові та особистісні якості, трудову поведінку та результати працівника згідно з організаційними та індивідуальними цілями;
- врахування достатньої кількості індикаторів для комплексного висвітлення об'єкта аналізу;
- наявність кількісної визначеності, тобто різних ступенів вираженості для оцінки різних рівнів виконання;
- надійність і достовірність для уникнення суб'єктивних помилок;
- прийнятність як для керівників, так і для виконавців, щоб забезпечити зрозумілість процесу оцінювання та збалансованість витрат та користі від його результатів.

На практиці часто спостерігаються наступні помилки у формулюванні критеріїв оцінювання [36]:

- 1) забруднення: включення в ключові індикатори неважливих показників (наприклад, оцінка навичок користування комп'ютером для водія);
- 2) дефіцитність: відсутність необхідних показників для повноцінної оцінки (наприклад, в оцінці секретаря відсутність вказаного у попередньому пункті показника свідчить про дефіцит);
- 3) перевантаженість: включення великої кількості навіть обов'язкових показників. Згідно з експертними висновками, оптимальна кількість показників не повинна перевищувати 20-30, оскільки при цьому може виникнути дублювання та втрата сенсу основних аспектів оцінювання.

Також, додаткові недоліки у визначенні критеріїв оцінювання включають:

- 1) непослідовність: відсутність логічної послідовності у встановленні показників, що може спричинити непрозорість та непотрібну складність у системі оцінювання;
- 2) невідповідність: включення показників, які не відображають реальні вимоги та специфіку виробничої діяльності;
- 3) неправильне масштабування: встановлення недостатньо чітких або, навпаки, надто жорстких шкал для оцінювання, що може призвести до спотворення реального стану речей;
- 4) відсутність об'єктивності: врахування суб'єктивних факторів, які можуть спотворити об'єктивний аналіз і призвести до несправедливих результатів.

Зрозуміло, що люди будуть виявляти різні типи поведінки й результати праці, спираючись на конкретні стандарти. Тому на даному етапі встановлюються граничні значення для критеріїв, які дозволяють відокремити менш ефективно виконання завдань від більш ефективного. Наприклад, можна використовувати оцінки на кількох рівнях виконання, що визначаються набраними балами. Такий підхід широко застосовується як у навчальних, так і у виробничих процесах.

На цьому етапі можна впроваджувати вагові критерії, особливо, якщо є відомості про їхню різну значущість у процесі оцінки персоналу. Зазвичай застосовуються нормовані вагові коефіцієнти, які в сумі становлять 1 або 100%. Такий підхід широко використовується на німецьких підприємствах для визначення критеріїв оцінювання.

Зауважимо, що під час визначення кількісно вимірюваних цілей виконання бажано спілкуватися з підлеглими й домогтись їхнього розуміння та підтримки. Надалі це зробить процедуру оцінювання ефективнішою. Можемо розглянути це в таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Значимість критеріїв оцінювання персоналу (приклад)**

№	Типи вимог (критерії)	Значимість, %	Бали
1	Знання та досвід	25	250
2	Мислення	25	250
3	Прийняття рішень	15	150
4	Відповідальність	20	200
5	Інформаційні зв'язки та контакти	10	100
6	Персональні характеристики	5	50
	Разом	100	1000

*Джерело [36]*

Третім компонентом процесу оцінювання персоналу є визначення фактичного рівня виконання завдань у відповідності до заздалегідь встановлених стандартів. Це включає в себе різноманітні методи, прийоми та інструменти, які будуть розглянуті в подальшому.

Четвертим етапом у процесі оцінювання є зіставлення отриманих фактичних результатів з передбачуваними. На цьому етапі можна визначити позицію конкретного виконавця в порівнянні з іншими співробітниками в контексті їхніх досягнень чи невдач.

Особливо важливим є аналіз причин, які призвели до розбіжностей між фактичними та запланованими результатами оцінювання.

Наступний, п'ятий етап розглядуваного процесу передбачає обов'язкову дискусію результатів оцінювання з працівником. При цьому важливо дотримуватись принаймні кількох етичних правил, щоб уникнути заниження всіх позитивних аспектів оцінки. [36] Зокрема:

- починати обговорення з визначення позитивних аспектів;
- критикувати не особистість, а зосереджуватись на недоліках у роботі;
- не наголошувати на помилках, але визначати шляхи їх виправлення та подальшого вдосконалення індивідуальних досягнень;
- зберігати доброзичливий тон протягом обговорення;
- надавати можливість підлеглому висловити свою думку та запропонувати власні пропозиції;
- виділяти основне, уникаючи занурення у деталі та фокусуючись на інноваціях.

Шостий етап включає в себе процес ухвалення рішень. Як вже було зазначено, ці рішення стосуються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших аспектів.

### **1.3. Методи аналізу оцінювання персоналу підприємства**

На даний момент існує велика кількість методів які використовують для ділової оцінки персоналу у кадровому менеджменті, кожен з них є актуальним у певний етап життєдіяльності підприємства. Проте повною мірою система оцінювання виявляється дієвою лише при комплексній оцінці, структуру якої можна представити у вигляді моделі (рисунок 1.5), що поєднує три групи характеристик серед яких: якості працівника, трудова поведінка і результат діяльності. [20]

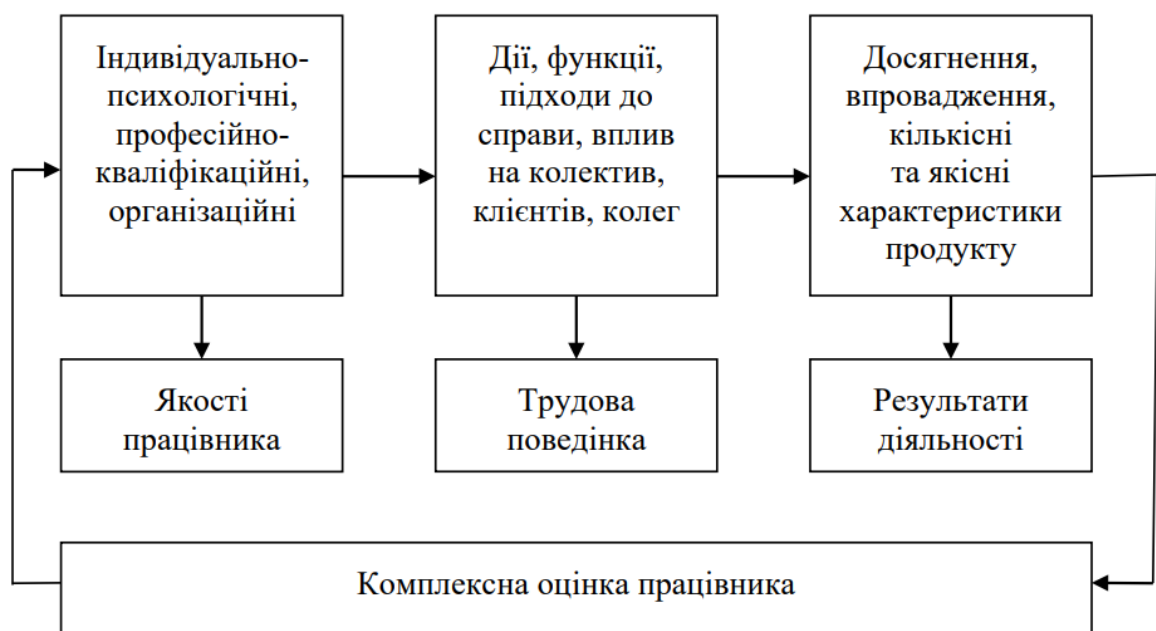


Рис.1.5. Модель комплексної оцінки працівника

*Джерело [41]*

З представленої моделі видно, що характеристики трьох груп тісно пов'язані між собою. Це й не дивно, оскільки якості працівника є базою, яка покладається при формуванні трудової діяльності, яка у той же час слугує процесом для формування результатів діяльності. Існує безліч методів оцінки персоналу, які використовуються підприємствами та організаціями. Їх умовно поділяють на традиційні та сучасні (таблиця 1.3). [22]

*Таблиця 1.3*

### Методи оцінювання персоналу

Традиційні методи оцінювання персоналу	Сучасні методи оцінювання персоналу
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Біографічний метод</li> <li>• Ранжування</li> <li>• Метод заданої бальної оцінки</li> <li>• Метод графічного профілю</li> <li>• Метод попарних порівнянь</li> <li>• Оцінка за результатами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Метод моделювання ситуації</li> <li>• Метод комітетів</li> <li>• Метод «360 градусів»</li> <li>• Метод ділових ігор</li> <li>• Метод управління за цілями</li> <li>• Метод вирішальних ситуацій</li> <li>• Метод асесмент центру</li> <li>• Аналіз людських ресурсів</li> </ul>

*Джерело [22]*

До традиційних відносять: біографічний метод, ранжування, метод попарних порівнянь, еталону, графічного профілю, оцінка за результатами, метод заданої бальної оцінки. Перевагами 9 традиційних методів є їх загальнодоступність, легкість у застосуванні та надзвичайно малі витрати на реалізацію, але при цьому не враховуються особисті якості та потенціал працівників, які безпосередньо впливатимуть на здатність та ефективність виконання праці. Розглянемо зміст цих методів в таблиці 1.4. [22]

*Таблиця 1.4*

**Зміст традиційних методів оцінювання персоналу**

Традиційні методи	Зміст методу
Біографічний метод	Представляє собою вивчення різної інформації наданої потенційним працівником, або колишнім керівником співробітника
Метод ранжування	Заснований на поділі працівників за певним критерієм від гіршого до кращого
Метод попарних порівнянь	Полягає у розподілі даних на частини, а подальша обробка інформації подається у вигляді попарних порівнянь
Метод еталону	Графічний метод, який наочно показує конкурентні переваги та недоліки співробітників.
Метод графічного профілю	Зображення рівня якостей та вмінь співробітника на графіку для подальшої оцінки.
Оцінка за результатами	Полягає у аналізі та порівнянні працівників за результатами їхньої праці
Метод заданої бальної оцінки	Оцінка роботи працівника у балах, після чого аналізуються успіхи на основі отриманих балів

*Джерело [22]*

Традиційні методи зосереджені на окремому працівнику і базуються лише на суб'єктивній оцінці керівника у результаті аналізу досягнень першого. Недоліком даного методу є надання оцінки, ігноруючи цілі й перспективи компанії і думки

колег, що робить його актуальними лише для великих підприємств зі стабільним зовнішнім середовищем. Традиційні методи є дещо застарілими та не відповідають реаліям сьогодення. Тому виникли нові прогресивні «сучасні методи оцінки персоналу».

Сучасні методи орієнтовані на майбутнє організації й оцінюють ефективність роботи працівники у групі, його здібності до розвитку, опанування нових знань і процесій. Такий підхід дає змогу сформувати команду спеціалістів, що за допомогою своїх навичок та вмінь приведуть організацію до поставленої мети у майбутньому [11].

Виділимо декілька характерних напрямів розвитку сучасних методів [30]:

- нові методи оцінювання персоналу розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив, робочу команду) в якості основної одиниці підприємства;
- оцінювання працівника здійснюється на основі оцінки його колегами та його здатності працювати в команді;
- оцінювання окремого працівника і робочої команди проводиться з урахуванням результатів всієї організації;
- до уваги береться не тільки успішне виконання поточних функцій працівником, але і здатність до професійному розвитку і освоєння нових професій і навичок – зростання індивідуального трудового потенціалу.

Розглянемо дещо детальніше сучасні методи оцінювання персоналу.

Атестація вважається найбільш традиційним серед сучасних методів оцінювання. Цей метод використовується на території СНД досить давно та вже існує певний досвід його масового проведення. Так, в 1969 р. Державним комітетом з науки та техніки спільно з Держбудом СРСР було затверджено «Положення про порядок проведення атестації робітників науково-дослідних, проектних, проектноконструкторських, технологічних організацій та науково-дослідних підрозділів вищих навчальних закладів».

«Документ, що затверджує правила проведення атестації для керівних інженерно-технічних робітників та інших фахівців на підприємствах у сферах промисловості, будівництва, сільського господарства, транспорту та зв'язку», було прийняте в 1973 році. Цей документ підтверджував законність застосування процедури атестації в усіх галузях національної економіки. [35]

В період економічних реформ більшість організацій відкинуло атестацію разом з іншими методами управління, притаманними командній економіці, але це було необачним рішенням. Вже к середині 1990-х років спостерігалось повернення до атестації як форми досить повного та ефективного оцінювання персоналу.

Ринкові відносини змінили зміст та сутність атестації, оскільки крім виконання посадових обов'язків від працівників в умовах конкуренції почали вимагати залученості до корпоративної культури організації, креативності в роботі, вміння працювати в команді, розвитку комунікативних навичок, тобто оцінюванню підлягають такі аспекти як індивідуальні здібності, потенціал зростання, орієнтація на досягнення результату.

Атестація персоналу (оцінювання відповідності посаді, що обіймається) визначається як процедура систематичного формалізованого оцінювання згідно з заданими критеріями відповідності діяльності працівника чітким стандартам виконання робіт на конкретному робочому місці за конкретною посадою у визначений період часу. Таким чином, при атестації працівники не порівнюються один з іншими, а оцінюється відповідність вимогам до його кваліфікації та сумлінності праці.

В західних країнах поняття атестації має дещо інший зміст – це підведення підсумків діяльності за певний період, а не оцінювання поточної якості індивідуального трудового потенціалу та його використання.

Останнім часом набув поширення нестандартний метод оцінювання персоналу «360° атестація», який створений на основі атестації [2].

При застосуванні методу «360° атестація» працівник оцінюється своїм керівником, своїми колегами рівними за рангом та підлеглими керівника. Конкретні механізми атестації персоналу можуть бути різними, але сутність зазначеного методу досить чітко відображена в його назві, а саме – одержання всебічної оцінки працівника з боку працівників організації.

Використання методу оцінювання персоналу «360° атестація» через рівні проміжки часу (наприклад, рік) дає змогу відстежувати зміни сприйняття працівника оточенням в колективі та є потужним інструментом подальшого розвитку трудового потенціалу працівника.

Зазначений метод широко використовується для оцінювання менеджерів, оскільки він дає змогу оцінити їхні якості як лідера та стиль управління. Однак застосування для оцінювання персоналу тільки цього методу не бажано.

Перешкодами впровадження даного методу на підприємстві є специфічна корпоративна культура та неготовність керівників підприємства до критики від підлеглих, також метод оцінки персоналу «360° атестація» не рекомендується впроваджувати з метою визначення грошового заохочення робітника або для вирішення питань щодо його кар'єри.

Від оцінювання необхідно відрізнити аудит персоналу, який здійснюється одноразово для досягнення конкретної мети, наприклад, визначення рівня лояльності працівників, із використанням методів асесментцентру або HRA (Human Resources Analysis) [3].

Сутність методу асесмент-центру полягає в комплексному використанні взаємодоповнюючих методик оцінювання трудового потенціалу працівника. До основних методик відносяться [40]:

- психодіагностичне тестування;
- біографічне інтерв'ю;
- ділові та рольові ігри;
- організаційно-управлінські ігри;

Метод реалізується на практиці поетапно:

- створюється система оцінювання, спрямована на виявлення потенціалу співробітників;
- проводиться випробування працівника, перевірка його якостей різними вправами, тестами;
- оцінюється поведінка, що спостерігається, а не припущення щодо причин, які її зумовлюють;
- декілька спеціалістів надають оцінку кожному учаснику;
- періоди «спостереження» та «оцінювання» віддалені один від іншого в часі для досягнення більшої об'єктивності [32].

Асесмент-центр дає змогу здійснювати відбір кандидатів на роботу на підприємстві, проводити оцінювання потреби в розвитку і вдосконаленні управлінських якостей керівних працівників. З його допомогою виявляються співробітники для наступного просування, розробляється кадрова політика підприємства та здійснюється внутрішньо фірмовий контроль.

Аналіз людських ресурсів (HRA) – це методика, яка розроблена міжнародною дослідницькою мережею Factum Group для проведення аудиту прихильності співробітників своїй праці і підприємству, а також оцінювання ступені їх задоволеності [3].

Методика дає змогу виявити основні фактори, що впливають на мотивацію та поведінку співробітників. Фактично це методика, яка застосовується для оцінювання лояльності персоналу.

Метод управління за цілями (МВО) – це систематичний і організований підхід, що дозволяє працівникам підприємства фокусуватися на досягненні цілей і домагатися найкращого результату за допомогою доступних ресурсів. Цей метод був створений в 1954 році, його автором є Пітер Друкер [3].

Даний метод базується на тому, що на початку періоду (місяця, кварталу) організації, підрозділам, відділам, співробітникам встановлюються чіткі завдання, від яких залежить їх премія.

Цілі і завдання виставляються за принципом SMART [40]:

- 1) Specific – специфічні для організації, підрозділу, співробітника;
- 2) Measurable – вимірюванні (визначаються метрики для підрахунку продуктивності);
- 3) Achievable — досяжні, реалістичні;
- 4) Result-oriented — орієнтовані на результат, не на зусилля;
- 5) Time-based — обмежені в часі.

Цілей не повинно бути багато на кожному рівні. Оптимальною вважається кількість цілей від 3 до 5. Після закінчення періоду проводиться підрахунок, наскільки працівникам вдалося виконати поставлені цілі, від цього і залежить премія, яка згодом виплачується (рисунок 1.6).

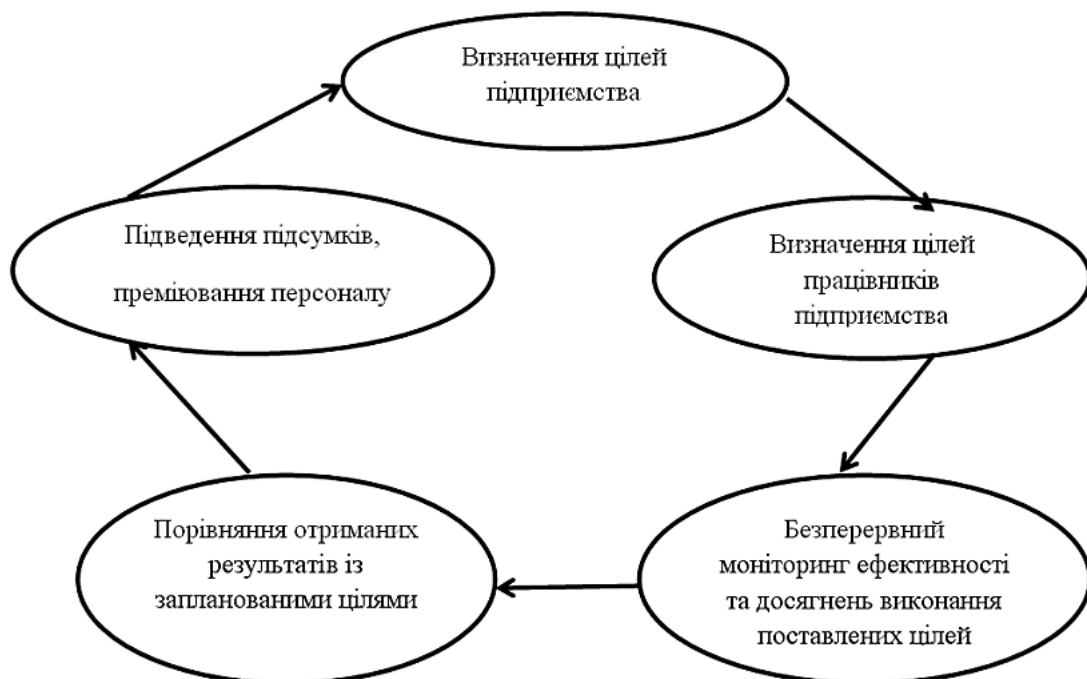


Рис. 1.6. Процес реалізації методу управління за цілями (МВО)

*Джерело [34]*

Отже, управління за допомогою встановлення цілей – це метод планування, при використанні якого визначаються цілі для кожного підрозділу, проекту та особи і керуються ними для коригування подальшої діяльності. Відмінність методу – перетворення загальних цілей на специфічні, яких мають досягти окремі підрозділи чи працівника організації.

Метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (KPI) заснований на оцінці критеріїв успішності виконання робочих завдань працівником підприємства. Показники ефективності кожного окремого працівника пов'язані із показниками ефективності роботи його підрозділу та вимірюються в кількісному (час, кількість виготовленої продукції, обсяг прибутку, відсоток браку і т.п.) або якісному виразі (рівень компетентності, якість обслуговування і т.п.) [18].

KPI (Key Performance Indicator) або ключовий показник ефективності – це конкретний параметр чи метрика, яка використовується для вимірювання важливих аспектів діяльності організації чи проекту. KPI дозволяє визначити, наскільки успішно досягаються стратегічні цілі та об'єктиви.

Деякі загальні приклади KPI включають:

1. Обсяг продажів: Вимірюється кількість продуктів або послуг, які були продані за певний період.
2. Чистий прибуток: Визначає прибуток, отриманий після вирахування витрат.
3. Рівень задоволеності клієнтів: Оцінюється за допомогою опитувань чи зворотнього зв'язку від клієнтів.
4. Час виконання проекту: Визначає час, який витрачається на виконання конкретного проекту порівняно з планом.
5. Рівень залученості користувачів: Вимірюється кількістю відвідувань веб-сайту, тривалістю перебування користувачів і т. д.

Розглянувши існуючі сучасні методи оцінювання персоналу підприємства сформуємо порівняльну таблицю їх особливостей.

## Особливості методів оцінювання персоналу

Метод	Переваги методу	Недоліки методу	Особливості застосування	Предмет оцінки	Мета оцінки
1	2	3	4	5	6
Атестація	1. Незначні витрати при впровадженні, загальнодоступність  2. Керівник може не мати спеціальної освіти та ресурсів при проведенні атестації	1. Не враховуються особисті якості працівника, які впливають на результат його праці, потенціал, яким він володіє  2. Сфокусованість на працівнику як окремій, незалежній одиниці колективу підприємства та його подальша оцінка поза організаційного контексту	Базується виключно на оцінці працівника його керівником	Кваліфікація, знання, вміння	Оцінити інтегральний стан персоналу підприємства, визначити потребу в навчанні, підвищенні кваліфікації.
360° атестація	Дозволяє виявити наскільки ефективно працівник виконує свої обов'язки, визначити його сильні та слабкі сторони	Отримані дані щодо професійних компетенцій працівника не можуть вважатися достовірними	Не застосовується в «чистому вигляді» та самостійно	Особливості поведінки працівника	Отримані результати можливо використовувати для розробки стратегій мотивації та розвитку персоналу
Метод асесмент центру	1. Висока об'єктивність результатів, пов'язана із особистою незацікавленістю тих, хто проводить процедуру  2. Включає в себе набір сучасних інструментів оцінки	1. Висока вартість проведення даного методу.  2. Потребує значних затрат робочого часу працівників.  3. Результати залежать від кваліфікації оцінювача	Оцінювачами виступають керівники, які займають посаду на 2-3 рівні вище ніж та яка оцінюється, або консультанти ззовні	Визначення особистих якостей працівника, та його потенціалу	1. Формування кадрового резерву  2. Визначення необхідності навчання та перекваліфікації працівників
Аналіз людських ресурсів (HRA)	Дозволяє виявити прихильність працівника підприємства	Отримані дані щодо лояльності працівника не можуть вважатися достовірними на 100%	Оцінка персоналу проводиться анонімно	Прихильність працівників до підприємства	1. Оцінити якісний склад співробітників  2. Визначити готовність персоналу пов'язати своє майбутнє саме з цією компанією

					<p>3. Розробити ефективні способи підвищення лояльності персоналу</p> <p>4. Розробити рекомендації щодо мотивації різних груп співробітників</p>
Метод управління за цілями	Дозволяє перейти від щоденного виконання посадових обов'язків до усвідомленої роботи, спрямованої на досягнення результату	Оцінюються тільки ступінь виконання ключових завдань, що обмежує об'єктивність оцінки	Обов'язковими умовами для впровадження є наявність стратегії та операційних завдань компанії	Ступінь виконання працівником ключових завдань	Оцінити мотивацію персоналу підприємства
Метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (КРІ)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження ризику суб'єктивізму</li> <li>2. Зменшення кількості конфліктів</li> <li>3. Позитивно сприймається персоналом</li> </ol>	Визначення (створення) показників ефективності – дуже трудомісткий процес, який вимагає від учасників проекту ґрунтовні знання предметної області, досвіду, творчого підходу та неординарних ідей	Суворе дотримання вертикальної моделі планування складу критеріїв оцінки	Результати праці	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформувати розмір обґрунтованого грошового заохочення працівників.</li> <li>2. Підвищити ефективність діяльності підприємства.</li> <li>3. Мотивація персоналу з метою підвищення якості роботи</li> </ol>

*Джерело [23]*

Отже, вибраний метод оцінки працівників на українських підприємствах надає можливість аналізувати шляхи досягнення цілей компанії, оцінювати результативність інвестицій в персонал, і визначати рівень кадрових ризиків на підприємстві. [26].

За результатами дослідження сучасних методів оцінювання персоналу можна зробити висновок, що їх існує безліч і кожен має свої переваги та недоліки. Комплексне використання вищевказаних методів дасть зібрати інформацію стосовно можливостей і перспектив розвитку працівників організації, виявити неефективність праці та її причини, проаналізувати потребу у навчанні чи підвищенні кваліфікації, визначити шляхи удосконалення організації праці.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «VODAFONE УКРАЇНА»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності та аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Vodafone Україна»

«Vodafone Україна» виступає в ролі визначального мобільного оператора в Україні, надаючи різноманітні послуги, такі як передача даних через технологію 3G, мобільний голосовий зв'язок, обмін повідомленнями, фіксований інтернет та мобільне телебачення.

У межах України компанія обслуговує велику кількість абонентів, яка складає 20,9 мільйонів користувачів. [4]

«Vodafone» є однією з провідних телекомунікаційних компаній у світі, яка надає різноманітний спектр послуг, таких як мобільний голосовий зв'язок, передача даних, обмін повідомленнями, фіксований інтернет і кабельне телебачення. Компанія функціонує у 26 країнах і має партнерські угоди з операторами в 49 країнах. Крім того, «Vodafone» пропонує послуги фіксованого широкосмугового доступу в інтернет на 17 ринках.

За даними на 31 березня 2017 року, кількість абонентів мобільного зв'язку складає 515,7 мільйона, а користувачів фіксованого інтернету - 17,9 мільйона. [13].

У проміжку 2022-2023 років кількість абонентів, які використовують послуги «Vodafone», залишалася стійкою на рівні 15,4 мільйона. Додатково, понад 2,2 мільйона з них знаходяться за кордоном і продовжують користуватися послугами «Vodafone».

Нижче можемо побачити повну інформацію про компанію «Vodafone Україна» (таблиця 2.1)

**Інформація про компанію «Vodafone Україна»**

Повне найменування	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВОДАФОН УКРАЇНА»
Дата проведення державної реєстрації	18.10.2004 р.
Територія:	м. Київ
Статутний капітал (грн.)	7816621,16 грн
Середня кількість працівників	2995 осіб
Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД	61.20 – Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку. 42.22 – Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій. 46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля.

*Джерело [47]*

До листопада 2019 року компанія належала російській корпорації «МТС», що потім продала компанію «NEQSOL Holding» (Азербайджан).

Мобільний оператор два рази проводив ребрендинг. Із 1992 по 2007 рік послуги надавалися під брендом «UMC», із 2007 до грудня 2015 року – «МТС Україна», з грудня 2015 року – мав назву «Vodafone Україна». [1]

«UMC» – перший оператор мобільного зв'язку на території України, що заснований в 1992 році. У 2003 році увесь пакет акцій було куплено російською компанією «Мобільні ТелеСистеми» (МТС), найбільшим оператором у Росії й державах СНД. 16 жовтня 2015 року компанія «МТС Україна» проголосила про зміну бренда на «Vodafone Україна». [25]

Перший магазин під брендом «Vodafone» відкрився на Хрещатику в Києві 5 грудня 2015 року. 30 грудня 2015 року оператор запустив послугу Vodafone TV.

З 1 січня 2016 року новим CEO компанії стала Ольга Устинова.

1 серпня 2016 року Vodafone запустив другі тарифи для Vodafone – Передплати (лінійка тарифів Vodafone Red, Vodafone Light; закрились на нові підключення тарифи Vodafone Red (з 1 серпня – Vodafone Red 2015).

23 червня 2017 року відбулася юридична реєстрація назви організації ПрАТ «МТС Україна», вона змінилася на ПрАТ «Vodafone Україна».

25 листопада 2019 року корпорація «МТС» оголосила про продаж власного бізнесу в Україні азербайджанській корпорації «NEQSOL Holding». Договір був закритий 3 грудня 2019 року, опісля того як його схвалив український АМКУ. [9]

«Vodafone» будучи найбільшим оператором мобільного зв'язку в Україні і країнах СНД, головним своїм завданням бачить надання всім споживачам якісних, інноваційних і доступних продуктів і послуг зв'язку.

*Таблиця 2.2*

**Частка присутності компанії «Vodafone» на світовому ринку**

Країна	Число абонентів, млн.	Частка ринку,%
Україна	20,9	39,53
Іспанія	14,4	33,1
Італія	20,1	35
Чехія	2,04	19,62
Німеччина	30,6	35,64
Велика Британія	16,9	24
Болгарія	4,01	52,5

*Джерело [14]*

Перелік послуг, що надаються:

- надання стільникового зв'язку стандарту GSM і UMTS;
- продаж телефонів, найбільших міжнародних компаній з розробки мобільних пристроїв, таких як Motorola, Nokia, HTC, SonyEricsson, Samsung і ін.
- випуск і продаж стільникових телефонів під власним брендом.
- продаж аксесуарів і супутніх товарів мобільного зв'язку.
- надання послуг доступу в мережу інтернет, в тому числі і через мережу третього покоління 3G, 4G і продаж.

- продаж пристроїв, для виходу в мережу інтернет, модемів, роутерів, навігаторів для домашнього користування і для малого і середнього бізнесу.

Основна функція компанії полягає в наданні доступу до мережі та забезпеченні високоякісного зв'язку. З урахуванням того, що в секторі стільникового зв'язку велике значення приділяється широкому спектру послуг для абонентів, «Vodafone» прагне забезпечити їх своїм клієнтам у повному обсязі, використовуючи сучасні технології. [8]

Сьогодні абоненти «Vodafone» можуть скористатися різноманітними мережевими, сервісними і додатковими послугами. Однак спектр послуг не обмежений тільки цим. Стандарт GSM надзвичайно перспективний з точки зору розвитку обслуговування абонента, особливо з використанням інтелектуальних мереж. У планах компанії – домагатися максимального комфорту для клієнта, зробити так, щоб мобільний телефон став для нього практичним, корисним і звичним супутником життя. [28]

Стратегія «Vodafone» – це введення зручних і доступних способів обслуговування, перехід до систем рухомого зв'язку третього покоління (інтелектуальна мережа, інтегрована в мережу «Vodafone», дозволить зробити такий перехід найбільш ефективним), розширення дилерської мережі.

До основних характеристик нової системи тарифних планів «Vodafone» можна віднести:

- загальнонаціональний характер;
- чітке сегментування абонентської бази;
- зниження вартості хвилини у міру зростання трафіку;
- можливість значного скорочення витрат за рахунок використання додаткових опцій;
- дзвінки в область за вартістю місцевого дзвінка.

Одним із найважливіших елементів для стійкого функціонування та розвитку підприємства є його фінансова складова. [45]

Аналіз фінансового стану ПрАТ «Vodafone Україна» буде проводитися на основі балансу та звітів про фінансові результати. Ефективність цього аналізу значною мірою залежить від оцінки майнового стану компанії, його складу та структури. [21]

Баланс компанії вказує на її активи, зобов'язання та власний капітал. Оцінюючи активи, можна зрозуміти, які ресурси є в розпорядженні компанії та як вони розподілені між різними видами активів. Зобов'язання вказують на зобов'язання перед кредиторами та іншими сторонами. Власний капітал визначає резерви та власний капітал, які можуть бути використані для розвитку та інших цілей. Розглянемо активи та їх горизонтальний аналіз (таблиця 2.3). [37], [38], [39]

Таблиця 2.3

### Аналіз активів ПрАТ «Vodafone Україна»

Статті балансу	Роки			Абсолютне відхилення			Темп приросту, 2022/2020
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2022-2020	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Активи</b>							
<b>I. Необоротні активи - всього, в тому числі:</b>							
Нематеріальні Активи	8 090	6 717	6 129	-1 373	-588	-1 961	75,76%
Основні засоби	12 209	9 725	9 744	-2 484	19	-2 465	79,81%
Активи з прав Користування	-	3687	3305	3 687	-382	3 305	100,00%
Відстрочені податкові активи	340	177	142	-163	-35	-198	41,76%
Витрати на укладання договорів	-	220	210	220	-10	210	100,00%
Інші необоротні фінансові активи	246	3	40	-243	37	-206	16,26%
Усього за розділом I	21 460	20 529	19 570	-931	-959	-1 890	91,19%

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
II. Оборотні активи – всього, в тому числі:							
Запаси	29	164	153	135	-11	124	527,59%
Виробничі запаси	24	0	0	-24	0	-24	-100,00%
Товари	4	0	0	-4	0	-4	-100,00%
Дебіторська заборгованість за рахунками	252	0	0	-252	0	-252	0,00%
Інша поточна дебіторська заборгованість	32	0	0	-32	0	-32	0,00%
Гроші та їх еквіваленти	2 670	2 717	5 082	47	2 365	2 412	190,34%
Рахунки в банках	2 630	0	0	-2 630	0	-2 630	-100,00%
Інші оборотні активи	125	149	118	24	-31	-7	94,40%
Усього за розділом II	15 915	21 145	15 975	5 230	-5 170	60	100,38%
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття							
Баланс	37 376	36 504	40 715	-872	4 211	3 339	108,93%

Джерело: [Додаток А,Б,В]

Як вказано у таблиці 2.3, частка необоротних активів відбулося зменшення на 9,35%, головним чином за рахунок зниження частки основних засобів на 8,73% і нематеріальних активів на 6,59%.

Також важливо відзначити, що у структурі необоротних активів відбулося незначне зменшення через відстрочені податкові активи та інші необоротні фінансові активи, які зменшились на 0,56% у 2022 році. Проте, стоїть відзначити, що протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання активів з права користування на 8,12% та витрат на укладання договорів, структурна частка яких незначно зросла, а саме – на 0,52%.

Щодо оборотних активів, можна відзначити, що виробничі запаси, товари, дебіторська заборгованість за розрахунками та інша дебіторська заборгованість в

2021 та 2022 роках становила 0%. Таким чином, за результатами дослідження протягом двох років відбулося зниження структурної частки цих статей. Також відзначається значне зростання частки дебіторської заборгованості, яка від 2020 по 2022 роки зросла на 32,24%, свідчаючи про зниження платоспроможності клієнтів ПрАТ «Vodafone Україна».

Протягом двох років спостерігалось збільшення грошей та їх еквівалентів у структурі активів підприємства на 5,34%, що виникло внаслідок розширення спектру послуг і зростання цін та тарифів у 2022 році. Також відзначився невеликий приріст запасів підприємства, конкретно – на 0,3%.

Найбільше зниження в структурі оборотних активів спостерігалось у рахунках в банках, які в 2022 році знизились на 7,04%, що було викликано підвищенням поточних витрат підприємства у 2022 році.

Також слід відзначити, що протягом періоду дослідження у підприємства не було необоротних активів, призначених для продажу, тому їх структурний внесок склав 0% протягом всіх трьох років.

Тепер перейдемо до аналізу пасивів компанії ПрАТ «Vodafone Україна» (таблиця 2.4). [37], [38], [39]

Таблиця 2.4

#### Аналіз пасивів ПрАТ «Vodafone Україна»

Статті балансу	Роки			Абсолютне відхилення			Темп приросту 2022/2020
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2022-2020	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>I. Власний капітал</b>							
Зареєстрований (пайовий) капітал	7	8	8	1	0	1	114%
Додатковий капітал	-	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	1	2	2	1	0	1	200%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	15 405	15 901	17 001	496	1100	1596	110%

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Усього за розділом I	15 415	15 913	17 011	498	1098	1596	110%
<b>II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення</b>							
Відстрочені податкові зобов'язання	0	27	27	27	0	27	100%
Інші довгострокові зобов'язання	16 470	11 853	14 394	-4617	2541	-2076	87%
Довгострокові забезпечення	504	367	354	-137	-13	-150	70%
Цільове фінансування	3 112	3 289	3 110	177	-179	-2	100%
Усього за розділом II	16 975	15 524	17 900	-1451	2376	925	105%
<b>III. Поточні зобов'язання та забезпечення</b>							
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1361	1152	1560	-209	408	199	115%
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1 241	1 525	1 568	284	43	327	126%
За розрахунками з бюджетом	259	53	19	-206	-34	-240	7%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1	0	0	-1	0	-1	0%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	72	0	0	-72	0	-72	0%
За одержаними авансами	562	0	0	-562	0	-562	0%
Поточні забезпечення	546	291	391	-255	100	-155	72%
Доходи майбутніх періодів	889	0	0	-889	0	-889	0%
Інші поточні зобов'язання	51	23	24	-28	1	-27	47%

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Усього за розділом III	4 985	5 067	5 802	82	735	817	116%
Баланс	37 376	36 504	40 715	-872	4211	3339	109%

Джерело: [Додаток А,Б,В]

Після ретельного аналізу показників, поданих у таблиці 2.4, можна зробити наступні висновки. У 2020 році зареєстрований (пайовий) капітал становив 7 млн грн, а в 2021 році він зрос на 1 млн грн, або на 14%, залишаючись на тому ж рівні у 2022 році. Загальний приріст зареєстрованого капіталу за обидва роки склав 1 млн грн або 14%.

Власний капітал підприємства у 2022 році зріс на 1596 млн грн, або на 10%, що відбулося за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на таку саму суму, або на 10%.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення зросли у 2022 році на 925 млн грн або на 5% порівняно з 2020 роком. Це відбулося незважаючи на зменшення інших довгострокових зобов'язань на 2076 млн грн або на 13% та довгострокових забезпечень на 150 млн грн або на 30%. Відстрочених податкових зобов'язань у 2020 році не було, але вони з'явилися у 2021 році, склавши 27 млн грн, і залишилися на тому ж рівні у 2022 році. Загальний приріст відстрочених податкових зобов'язань за обидва роки становив 27 млн грн або 100%.

Протягом двох років поточні зобов'язання та забезпечення підприємства збільшилися на 817 млн грн або на 16%. Цей ріст в основному обумовлений зростанням поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями на 199 млн грн або на 15%, а також збільшенням поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, яка зросла на 327 млн грн або на 26%.

Протягом двох років відзначається повна ліквідація кредиторської заборгованості за розрахунками із страхування, а також кредиторської

заборгованості за розрахунками із оплати праці та отриманими авансами. Також відзначається повна нульова динаміка у доходах майбутніх періодів у зазначених роках. Ці показники свідчать про високий рівень платоспроможності та своєчасну сплату зобов'язань із оплати праці, отриманими авансами та у сфері страхування.

Зобов'язання за розрахунками з бюджетом відзначилися значним зменшенням на 240 млн грн або на 93%, що свідчить про своєчасну та повну сплату податків до бюджету. Однак варто відзначити, що загальна сума пасивів підприємства у 2022 році, тим не менше, зросла на 3339 млн грн або на 9%.

Звіти про фінансові результати включають прибутки, витрати та прибуток чи збитки компанії. Аналізуючи ці дані, можна зрозуміти, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси та як вона генерує прибуток. Тому розглянемо аналіз звіту про фінансові результати ПрАТ «Vodafone Україна» (таблиця 2.5). [37], [38], [39]

Таблиця 2.5

**Аналіз звіту про фінансові результати ПрАТ «Vodafone Україна», млн.грн.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення			Темп приросту, 2022/2020
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2022-2020	
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від надання послуг	16768	19413	19159	2645	-254	2391	14,26%
Чистий дохід від реалізації продукції	524	732	665	208	-67	141	26,9%
Загальний чистий дохід	17292	20145	19824	2853	-321	2532	14,64%
Собівартість наданих послуг	6087	4857	4801	-1230	-56	-1286	-21,13%
Собівартість реалізованих товарів	654	633	546	-21	-87	-108	-16,51%
Витрати на збут та адміністративні витрати	1990	3701	3702	1711	1	1712	86,03%
Знос і амортизація	2601	4990	4231	2389	-759	1630	62,67%

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати, пов'язані з військовими діями	0	0	978	0	978	978	100,00%
Загальні витрати від надання послуг	11620	14248	14292	2628	44	2672	8,42%
Прибуток від надання послуг	10681	14556	14358	3875	-198	3677	34,42%
Загальний прибуток	5672	5897	5532	225	-365	-140	-2,47%
Доходи, пов'язані з військовими діями	0	0	307	0	307	307	100,00%
Інші операційні доходи	45	24	677	-21	653	632	1404,44%
Прибуток від основної діяльності	5087	5921	6516	834	595	1429	28,09%
Чисті витрати/кредит за неопераційними очікуваними кредитними збитками від фінансових активів	0	59	152	59	93	152	100,00%
Фінансові доходи	65	50	173	-15	123	108	166,15%
Фінансові витрати	1485	1691	1443	206	-248	-42	-2,83%
Чисті збитки/прибутки від курсових різниць	0	450	3539	450	3089	3539	100,00%
Неопераційні витрати	1997	1	115	-1996	114	-1882	-94,24%
Прибуток до оподаткування	1668	4788	1440	3120	-3348	-228	-13,67%
Витрати з податку на прибуток	354	956	340	602	-616	-14	-3,95%
Прибуток за рік	1314	3832	1100	2518	-2732	-214	-16,29%

Джерело: [Додаток А,Б,В]

У 2022 році виручка становила 19 824 млн грн, що на 14,64% більше, ніж у 2021 році та за останні два роки виручка зросла на 2 532 млн грн. Також прибуток від основної діяльності збільшився на 28,09%, а фінансові доходи зросли на 166,15%. Це свідчить про успішне управління фінансовими ресурсами.

Але також ми можемо помітити, що є збільшення витрат на збут, загальногосподарські та адміністративні витрати, вони зросли на 86,03% (до 3 702

млн грн) у 2022 році. Це свідчить про збільшення операційних витрат та може бути позначено на збільшення потреб у капітальних вкладеннях та утриманні активів.

Окрім того, важливим елементом є оцінка структури звіту про фінансові результати, включаючи витрати на операційну діяльність, фінансові операції та інші ключові показники.

Цей аналіз дозволить зрозуміти джерела доходів та витрат, а також визначити тенденції у фінансовій діяльності компанії, тому розглянемо його наступним (таблиця 2.6) [37], [38], [39]

Таблиця 2.6

### Структурний аналіз звіту про фінансові результати ПрАТ «Vodafone Україна»

Показник	Питома вага, %			Абсолютний приріст		
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2022-2020
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від надання послуг	100	100	100	0,00	0,00	0,00
Собівартість наданих послуг	35,20	24,11	24,22	-0,11	0,00	-0,11
Собівартість реалізованих товарів	3,78%	3,14%	2,75%	-0,01	0,00	-0,01
Витрати на збут, загальногосподарські та адміністративні витрати	11,51	18,37	18,67	0,07	0,00	0,07
Знос і амортизація	15,04	24,77	21,34	0,10	-0,03	0,06
Чисті витрати за операційними очікуваними кредитними збитками від фінансових активів	1,67%	0,33%	0,17%	-0,01	0,00	-0,01
Витрати, пов'язані з військовими діями	0,0%	0,0%	4,93%	0,00	0,05	0,05
Доходи, пов'язані з військовими діями	0,0%	0,0%	1,55%	0,00	0,02	0,02
Інші операційні доходи	0,26%	0,12%	3,42%	0,00	0,03	0,03
Чисті витрати/кредит за неопераційними очікуваними кредитними збитками від фінансових активів	0,00%	0,29%	0,77%	0,00	0,00	0,01
Фінансові доходи	0,38%	0,25%	0,87%	0,00	0,01	0,00
Фінансові витрати	8,59%	8,39%	7,28%	0,00	-0,01	-0,01
Чисті збитки/прибутки від курсових різниць	0,00%	2,23%	17,85	0,02	0,16	0,18
Неопераційні витрати	11,55	0,00%	0,58%	-0,12	0,01	-0,11
Прибуток до оподаткування	9,65%	23,77	7,26%	0,14	-0,17	-0,02
Витрати з податку на прибуток	2,05%	4,75%	1,72%	0,03	-0,03	0,00
Прибуток за рік	7,60%	19,02	5,55%	0,11	-0,13	-0,02

Узагальнено, структурний аналіз свідчить про позитивні та стабільні тенденції у сфері ефективності виробничих процесів та фінансової стійкості ПрАТ «Vodafone Україна». Однак, важливим аспектом, який виокремився при аналізі фінансового звіту та структурного аналізу, є витрати, пов'язані з військовими діями.

Поява витрат у розмірі 978 млн грн, пов'язані з військовими діями, виникли внаслідок початку повномасштабного військового вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року та оголошення військового стану на всій території України.

ПрАТ «Vodafone Україна» активно залучається до надання фінансової підтримки Збройним силам України та допомагає громадянам, які постраждали внаслідок військової агресії Російської Федерації. Щомісяця компанія відправляє частину свого прибутку на рахунки різних українських фондів, які забезпечують допомогу громадянам України та військовослужбовцям, тим самим вносячи свій внесок у здобуття перемоги України.

## **2.2. Характеристика системи менеджменту ПрАТ «Vodafone Україна»**

Організаційна структура ПрАТ «Vodafone Україна» є лінійною та функціональною. Наступ характеризується: реалізацією принципів самоврядування, лінійним заохоченням структурних підрозділів, розвитком їх функцій управління, раціоналізацією централізації та децентралізації. [28]

В якості керівних органів ПрАТ «Vodafone Україна» згадуються: іноземні акціонери, директори, керівний орган, голова. Зареєстрований офіс акціонерів є головним органом управління ПрАТ «Vodafone Україна».

Процедура підготовки та проведення зборів регулюється положеннями Статуту та валютними положеннями акціонерів ПрАТ «Vodafone Україна».

Директор є ключовим елементом системи корпоративного управління. Порядок створення, зберігання, цілей, функцій, встановлення, поновлення, статусу,

порядку та взаємодії з іншими керівними органами визначений в статутах та положеннях Ради директорів ПрАТ «Vodafone Україна».

Процедура формування, склад, цілі, функції, завдання, повноваження, статус, порядок роботи і взаємодії з іншими органами управління визначені Статутом та Положенням про Раду директорів ПрАТ «Vodafone Україна».

Колегіальний орган виконавчого органу управління ПрАТ «Vodafone Україна» є правління. Воно відповідає за організацію ефективного оперативного управління потоковою діяльністю, включаючи забезпечення того, щоб директори виконували рішення в межах існуючих компетенцій.

Кількісний та професійний склад правління атестується радою директорів за пропозицією Президента.

Головою Правління є Президент ПрАТ «Vodafone Україна».

Президент – одноосібний виконавчий орган, який здійснює оперативне управління поточною діяльністю компанії. Його діяльність спрямована на забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності компанії, фінансово-економічної стійкості, забезпечення прав акціонерів і соціальних гарантій працівників Компанії.

Президент керується Статутом і Положенням про Президента ПрАТ «Vodafone Україна». Повноваження Президента регулюють Статут та Положення Ради директорів Vodafone Україна.

Незалежний аудитор і Ревізійна комісія здійснюють контроль фінансово-господарської діяльності організації.

Підприємством керує директор, в його підпорядкуванні знаходяться директора по напрямках. У підпорядкуванні директорів за напрямками знаходяться керівники відділів, фахівці. У кожному регіоні є територіальний менеджер, якому підпорядковані керуючі салонами зв'язку.

ПрАТ «Vodafone Україна» докладає зусиль для того, щоб зробити компанію місцем можливостей. Вони мотивують працівників до розвитку та ефективної

роботи пропонуючи їм конкурентний рівень оплати праці, додаткові премії та виплати, а також надаючи їм додаткові соціальні пільги. Важливою частиною системи мотивації у Vodafone Україна є різноманітні корпоративні заходи і події, проєкти з визнання досягнень співробітників та їх залучення до діалогу.

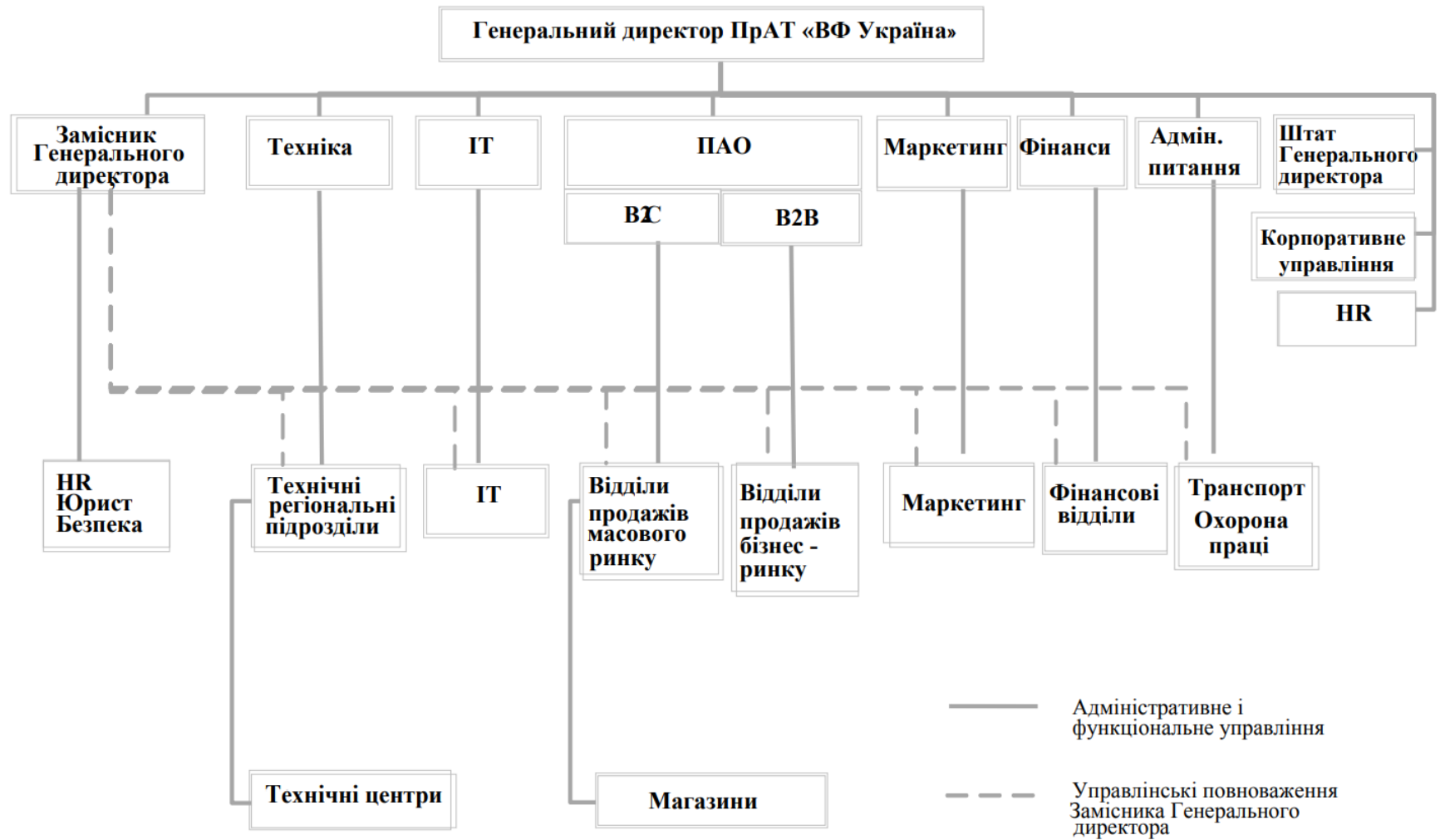


Рис. 2.1 Схема організаційної структури компанії Vodafone

Джерело [28]

Компанія надає співробітникам, незалежно від їх виду зайнятості та типу трудового договору, такі переваги роботи у компанії:

1. Конкурентний рівень оплати праці
2. Різноманітні можливості навчання та кар'єрного зростання
3. Гнучкий графік роботи
4. Всі види відпусток, що гарантовані законодавством України, а також додаткові дні відпустки
5. Оплачувані лікарняні
6. Медичне страхування, в т. ч. покриття витрат на діагностику і лікування COVID-19
7. Страхування від нещасного випадку
8. Службовий та пільговий мобільний зв'язок, пільговий мобільний зв'язок для родичів і близьких
9. Матеріальна допомога у випадку різних життєвих ситуацій
10. Оплата витрат на користування спортивними та оздоровчими комплексами
11. Корпоративні заходи щодо підтримки фізичного і ментального здоров'я
12. Фінансова винагорода за роботу формується прозоро, за принципами внутрішньої справедливості та орієнтації на ринковий рівень оплати праці.

Система управління персоналом ПрАТ «Vodafone Україна» реалізується через Департамент Управління персоналом. Це досить великий відділ компанії, в якому реалізуються наступні функції: розробка кадрової політики, облік кадрів, кадрове планування, пошук і підбір персоналу, адаптація, організація навчання, організація підвищення кваліфікації персоналу, дослідження мотивації персоналу, проведення атестації, розробка систем стимулювання персоналу, розробка і застосування соціальних гарантій тощо.

Також в Компанії HR-департаментом була розроблена система цінностей, що найбільш повно і точно відображає корпоративну культуру і загальний вектор розвитку ПрАТ «Vodafone Україна».



Рис. 2.2. Система цінностей Vodafone

*Джерело [28]*

Оцінка сильних і слабких сторін організації по відношенню до можливостей і загроз зовнішнього середовища визначає наявність у неї стратегічних перспектив і можливостей їх реалізації. Зрозуміло, що при цьому будуть виникати перешкоди, які необхідно долати. Звідси впливає переорієнтація методів управління розвитком організації з опори на раніше досягнуті результати, освоєні товари і технології, на вивчення обмежень, що накладаються зовнішньої ринкової середовищем.

Далі можемо розглянути SWOT-матрицю компанії як роботодавця (таблиця 2.7).

## SWOT-матриця компанії як роботодавця

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність всім відомого бренду</li> <li>• Надання більш якісних послуг у порівнянні з конкурентами</li> <li>• Велика зона покриття зв'язку і безліч вишок передачі сигналу</li> <li>• Кваліфікований персонал і керівництво</li> <li>• Наявність великої кількості офісів в крокової доступності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока вартість послуг</li> <li>• Практично повна відсутність тарифів без абонентської плати</li> <li>• Невелика кількість наданого інтернет трафіку в порівнянні з конкурентами</li> <li>• Борги значно збільшилися, але це за рахунок придбання часток у нових компаніях для розвитку нових напрямків бізнесу</li> <li>• Середня якість зв'язку в деяких регіонах</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зниження витрат на рекламу, так як бренд став пізнаваний усіма</li> <li>• Розширення спектру послуг</li> <li>• Поліпшення якості послуг за рахунок нових технологій</li> <li>• Збільшення прибутку за рахунок збільшення числа клієнтів</li> <li>• Вдала співпраця і нові партнери</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні</li> <li>• Нестабільні політичні та економічні умови в країні</li> <li>• Зниження купівельної спроможності населення</li> <li>• Подорожчання послуг</li> </ul>

Зробивши SWOT-матриця компанії як роботодавця, ми можемо зробити висновки, що компанія володіє визнаним брендом та високою якістю послуг, що надаються великою кількістю офісів. Крім того, наявність великої зони покриття та кваліфікованого персоналу позитивно відзначають її на ринку. [27], [29]

Однак висока вартість послуг, відсутність тарифів без абонентської плати та обмежений обсяг інтернет-трафіку можуть створити конкурентні недоліки. Збільшення боргів та середня якість зв'язку в окремих регіонах також є викликами.

Існують можливості для компанії знизити витрати на рекламу, розширити спектр послуг, впровадити нові технології та збільшити клієнтську базу через співпрацю та нові партнерства.

Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку, нестабільні умови в країні, зменшення купівельної спроможності населення та можливе подорожчання

послуг є загрозами для бізнесу. Дана загроза є досить вагомою. Доходи населення почали і продовжують падати з 2013 року. Велика кількість людей вже витрачає менше грошей на стільниковий зв'язок, інтернет, а так само придбання сучасних смартфонів, що згодом впливає на прибуток компанії.

Варто відзначити, що в першу чергу це позначиться на споживача. Компанія не захоче втрачати прибуток, а для утримання хоча б колишніх доходів компанії необхідно значно збільшити вартість послуг, що вже й відбувається на ринку комунікацій.

### **2.3. Аналіз існуючого оцінювання персоналу у ПрАТ «Vodafone Україна»**

В Приватному акціонерному товаристві «Vodafone Україна» та його дочірніх підприємствах затверджена та діє Політика з управління персоналом, яка встановлює порядок прийому, переведення та звільнення працівників, права, обов'язки та відповідальність працівника та роботодавця, режим роботи, часи відпочинку, заходи заохочення і стягнення, систему оплати праці а також інші питання регулювання трудових відносин в компанії.

ПрАТ «Vodafone Україна» встановлює основні принципи матеріального стимулювання, проведення оцінки ефективності персоналу та преміювання працівників на підставі результатів виробничої діяльності, визначає обсяг компенсаційного пакета працівників та їх додаткового матеріального стимулювання.

Оцінка ефективності персоналу відбувається двічі на рік. Така оцінка включає аналіз корпоративні ключових показників ефективності (KPIs), результатів виконання індивідуальних задач та на основі зворотного зв'язку. Вона охоплює всіх працівників Компанії, окрім тих, що зайняті продажами та абонентським обслуговуванням. Окрім цього, протягом року на постійній основі співробітники

отримують відгуки від безпосередніх керівників щодо якості своєї роботи. [5], [6], [7]

Частка працівників, що отримують регулярну оцінку якості їх роботи і перегляд кар'єрного розвитку, зростає з кожним роком. У 2022 році кількість працівників, що отримали таку оцінку, склала 82,7% (в том числі всі керівники вищої ланки). Можемо розглянути нижче частку працівників, що отримали регулярну оцінку якості їх роботи (рисунок 2.3).

Категорія працівників	Відсоток працівників, що отримали регулярну оцінку якості їх роботи і перегляд кар'єрного розвитку		
	2020	2021	2022 <sup>26</sup>
Всі працівники, з них:	55,3%	60,5%	82,9%
Чоловіки	62,5%	70,2%	83,2%
Жінки	45,8%	48,8%	82,5%
Вища ланка керівництва, з них:	100%	72,2%	100%
Чоловіки	100%	63,6%	100%
Жінки	100%	85,7%	100%
Інші працівники, з них:	55,1%	60,4%	82,7%
Чоловіки	62,5%	70,3%	83,1%
Жінки	45,5%	48,6%	82,4%

Рис. 2.3. Частка працівників, що отримали регулярну оцінку якості їх роботи у 2020-2022 рр. Джерело [37],[38],[39]

Більшість процесів, пов'язаних з пошуком, відбором, оцінкою кандидатів перенесені з формату offline в online: відео-інтерв'ю у форматах Live та Recorded, тестування, Online assessment center. [44]

Кількість співробітників «Vodafone Україна» зросла у 2022 році на 11% у порівнянні з 2021 роком, що відбулося в основному через інтеграцію Vega Telecom. Станом на кінець 2022 року сумарна кількість співробітників Vodafone Україна склала 3 775 осіб. [6], [7]

Коефіцієнт плинності персоналу у ПрАТ «Vodafone Україна» склав 19,8%<sup>17</sup>. Показник плинності персоналу аналізується окремо для кожної компанії, що

входить до Vodafone України, через різну специфіку їх діяльності. Далі можемо побачити кількість найнятих і звільнених працівників (таблиця 2.8) [5], [6], [7]

Таблиця 2.8

### Кількість найнятих і звільнених працівників у 2020-2022 рр., осіб

Показник		Кількість найнятих співробітників			Кількість звільнених співробітників		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022
Всього:		<b>654</b>	<b>927</b>	<b>714</b>	<b>1160</b>	<b>1113</b>	<b>909</b>
За статтю	чоловіки	370	439	359	678	601	382
	жінки	284	488	355	482	512	527
За віком	до 30 років	425	706	499	794	675	534
	30-50 років	216	209	198	346	408	331
	за 50 років	13	12	17	20	30	44

Джерело [37],[38],[39]

Чоловіки складають більшість найнятих та звільнених співробітників. Однак варто відзначити, що кількість найнятих жінок вища у порівнянні з кількістю звільнених.

Найбільша кількість найнятих і звільнених співробітників припадає на вікову категорію до 30 років. Також відзначається зростання кількості найнятих співробітників у цій віковій групі у 2021 році порівняно з 2020 роком.

Загальною тенденцією є нестабільність кількості співробітників протягом років, що може бути пов'язано з економічними чинниками та стратегічними рішеннями компанії. Гендерна рівність та рівномірне залучення співробітників різного віку є важливими аспектами управління персоналом, а у компанії «Vodafone Україна» це присутнє.

ПрАТ «Vodafone Україна» дбає про однаковий рівень залучення до роботи як чоловіків, так і жінок. У 2022 році частка жінок складала 43% серед усіх співробітників. Можемо розглянути структуру персоналу «Vodafone Україна» за статтю та віком нижче. [5], [6], [7]

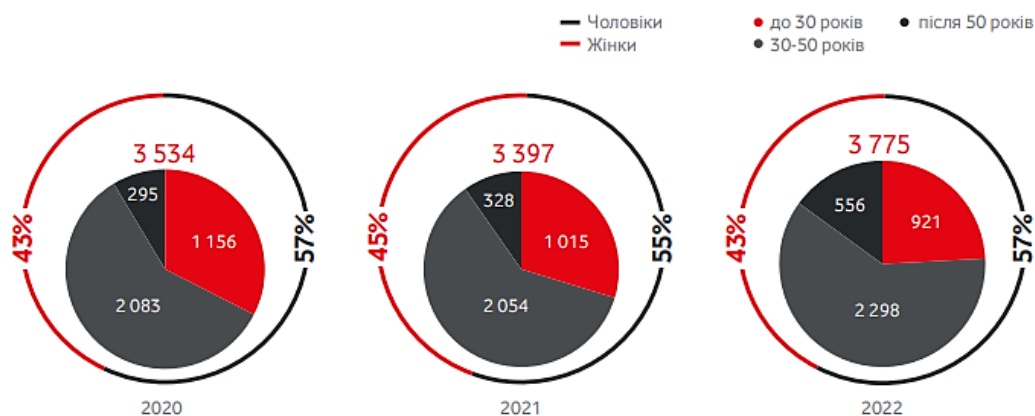


Рис. 2.4. Структура персоналу «Vodafone Україна» за статтю та віком

*Джерело [37],[38],[39]*

Більшість співробітників працевлаштовані за постійним трудовим договором (97%) і працюють на умовах повного робочого дня (98%). Розглянемо кількість співробітників за типом трудового договору (таблиця 2.9). [5], [6], [7]

*Таблиця 2.9*

**Кількість співробітників за типом трудового договору у 2020- 2022 рр.  
(станом на кінець року), осіб**

Тип трудового договору	Стать	2020	2021	2022
Всього з них		<b>3534</b>	<b>3397</b>	<b>3775</b>
Постійний трудовий договір	Чоловіки	2011	1851	2128
	Жінки	1519	1540	1531
	Всього	3530	3391	3659
Тимчасовий трудовий договір	Чоловіки	4	6	38
	Жінки	0	0	78
	Всього	4	6	116

*Джерело [37],[38],[39]*

Чоловіки з постійним трудовим договором склали більшість співробітників. Їх кількість зросла від 2011 у 2020 році до 2128 у 2022 році. Кількість жінок з постійним трудовим договором також показала певне зростання у 2022 році.

Кількість співробітників з тимчасовим трудовим договором збільшилась значно з 4 у 2020 році до 116 у 2022 році. Варто відзначити, що кількість жінок з тимчасовим трудовим договором виразно зростає від 0 у 2020 році до 78 у 2022 році.

Загалом можна визначити, що компанія пережила зміни в структурі свого персоналу за типом трудового договору протягом вказаного періоду, збільшуючи кількість співробітників із тимчасовим трудовим договором. Також можливе покращення гендерного балансу, оскільки зростає кількість жінок з постійним трудовим договором.

Кадрова політика ПрАТ «Vodafone Україна» спрямована на забезпечення компанії кваліфікованими кадрами, максимальну ефективність інвестицій в розвиток персоналу, підвищення мотивації персоналу та продуктивності праці. Враховуючи стратегію Vodafone – це бути провідним телекомунікаційним комунікатором на нинішніх ринках. Звичайно, це можливо лише в тому випадку, якщо компанія має навченого високопродуктивного персоналу, робота якого дозволяє споживачам надавати інноваційні, якісні та доступні комунікаційні продукти та послуги і зрештою, покращувати якість життя споживачів.

Принципи навчання персоналу компанії:

- 1) бізнес-орієнтованість та практична спрямованість;
- 2) системність та послідовність;
- 3) орієнтованість на ефективність і максимізацію віддачі від інвестицій в навчання персоналу;
- 4) спільна участь співробітника та керівника в процесі навчання.

Таким чином, кадрова політика ПрАТ «Vodafone Україна» спрямована на підтримку стратегії компанії. Розглянемо основні напрями навчання та розвитку персоналу у компанії ПрАТ «Vodafone Україна» (таблиця 2.10).

**Основні напрями навчання та розвитку персоналу у компанії ПрАТ  
«Vodafone Україна»**

1	2
Навчання співробітників, безпосередньо залучених у процес обслуговування та продажів	Включає навчання для співробітників центру дистанційного обслуговування, центру дистанційних продажів, магазинів роздрібної торгівлі. Співробітникам пропонується проходити навчання щодо продуктів і послуг, процесів обслуговування клієнтів, роботи в продуктивних системах. Такі програми як «Матриця обов'язкового навчання», «Продажі – це смачно!», «Vodafone Beginners», «Професійний onboarding експертів B2B», а також численні спеціалізовані тренінги й онлайн-курси
Навчання за професійними навичками	Охоплює навчання щодо розвитку знань і навичок ефективної реалізації бізнес-завдань за такими напрямками як техніка, персонал, ІТ, маркетинг, закупівлі, фінанси та інші
Навчання з менеджменту та лідерства	Охоплює навчання цінностям для керівників, ключовим навичкам управління командою, постановки цілей та надання зворотного зв'язку
Навчання за особистісними навичками	Охоплює теми комунікацій, управління стресом, критичного мислення, тайм-менеджменту тощо

*Джерело [5], [6], [7]*

У середньому на одного працівника у Vodafone Україна в 2022 році припадало 15,9 годин навчання, що на 14% більше, ніж у 2021 році. Можемо розглянути на рисунку 2.5.

Категорія працівників	Середня кількість годин навчання на одного працівника <sup>24</sup>		
	2020	2021	2022
<b>Всі працівники, з них:</b>	<b>3,4</b>	<b>13,6</b>	<b>15,9<sup>25</sup></b>
Чоловіки	2,3	12,5	12,7
Жінки	4,9	14,9	20,5
<b>Вища ланка керівництва, з них:</b>	<b>13,1</b>	<b>10,3</b>	<b>2,5</b>
Чоловіки	10,7	7,9	3,8
Жінки	16,3	14,0	0,0
<b>Інші працівники, з них:</b>	<b>3,3</b>	<b>13,6</b>	<b>16,0</b>
Чоловіки	2,2	12,5	12,8
Жінки	4,8	14,9	20,6

Рис. 2.5 Середня кількість годин навчання, призначена для кожного працівника компанії «Vodafone Україна»

*Джерело [37],[38],[39]*

У 2023-2024 році ПрАТ «Vodafone Україна» планує перейти на нову систему дистанційного навчання, розвивати культуру обміну досвідом та надання зворотного зв'язку, реалізовувати нові навчальні програми.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ ПРАТ «VODAFONE УКРАЇНА»

#### 3.1. Обґрунтування удосконалення системи оцінювання персоналу ПрАТ «Vodafone Україна»

Для ефективного управління робочим потенціалом підприємства важливо володіти навичками об'єктивної оцінки кадрів, використовуючи сучасні методи і методології. Інструмент, такий як оцінка персоналу, дозволяє керівникові або відповідальній особі збирати інформацію щодо можливостей та перспектив розвитку працівників в організації, виявляти неефективність роботи та її причини, проводити аналіз потреб у навчанні чи підвищенні кваліфікації, визначати шляхи вдосконалення організації праці. Сучасні методи і методології оцінювання персоналу постійно розвиваються, оскільки все більше підприємств віддають перевагу концепції динамічної інтелектуалізації персоналу і впроваджують передові технології, прагнучі бути на передовому рівні. [11]

Оцінювання персоналу представляє собою важливий елемент управління кадрами і визначається як найбільш ефективна форма оцінки працівників. Цей процес широко використовується для визначення відповідності кваліфікації та компетентності працівників їхнім посадам.

Виникає проблема об'єктивної та рівної оцінки результатів трудової діяльності працівників ПрАТ «Vodafone Україна». Для вирішення цієї ситуації необхідна впровадження системи оцінки персоналу, яка була б максимально зручною та ефективною для всіх зацікавлених сторін. З цією метою пропонується впровадити таку систему оцінки персоналу: впровадження комплексної атестаційної оцінки працівника.

Цей підхід до регулярної оцінки працівників дасть можливість:

- здійснювати управління ефективністю компанії;

- встановлювати взаємозв'язок між основною стратегією та трудовою діяльністю кожного співробітника;
- проводити аналіз впливу діяльності співробітника на реалізацію стратегії компанії;
- заохочувати активну участь співробітника у досягненні результатів стратегічних ініціатив компанії;
- визначати можливості для професійного зростання співробітників та розвитку їхнього потенціалу.

З метою поліпшення об'єктивності процесу оцінки персоналу в ПрАТ «Vodafone Україна», рекомендується впровадження інтегральної оцінки працівника, який проходить атестацію. Ця оцінка включатиме елементи оцінки з боку керівника, колег та самого атестованого співробітника, сприяючи більш об'єктивному оцінюванню та визначенню професійних якостей працівника.

У процесі оцінювання працівника, що атестується, керівник використовує наступні критерії для оцінки:

- 1) Ступінь відповідності рівня знань працівника вимогам, пов'язаним з виконуваною роботою.
- 2) Результативність виконання запланованих завдань.
- 3) Рівень якості виконаної роботи.
- 4) Продуктивність праці, визначена обсягом та якістю вироблених результатів.
- 5) Оцінка якості праці (за останні півроку);
- 6) Рівень дисципліни при виконанні завдань.
- 7) Трудова дисципліна, включаючи пунктуальність та виконання внутрішніх норм і правил підприємства.
- 8) Ступінь самостійності у виконанні завдань та прийнятті рішень.

Керівник встановлює оцінку для кожного з критеріїв за 10-бальною шкалою від 1 до 10. Наступною кроком є формування узагальнювальної оцінки, яка враховує всі критерії.

Аналогічний процес відбувається під час оцінювання працівника його колегами, і на основі їхніх оцінок формується узагальнювальна оцінка для атестованого працівника.

Процедура також включає самооцінку атестованого працівника за тими ж самими критеріями.

Далі в таблиці 3.1, розглянемо карту експертної оцінки спеціаліста.

*Таблиця 3.1*

### **Карта експертної оцінки спеціаліста**

1	2	3
Характеристика	Оцінка	Оцінка комісії
<b>1. Рівень відповідності знань працівника виконуваний роботі:</b>		
Повністю відовідає	10	
Частково відовідає	5	
Не відовідає	1	
<b>2. Виконання планових завдань:</b>		
Завжди дотримується	10	
Рідко не виконує	5	
Часто не виконує	1	
<b>3. Рівень якості виконання роботи:</b>		
Висока якість виконання завдань	10	
Завдання виконуються добре	7	
Виконання завдань є задовільним, з деякими помилками	5	
Робота виконується недостатньо ефективно, з великою кількістю помилок	1	
<b>4. Ефективність виконання завдань:</b>		
Всі завдання виконуються своєчасно, існує готовність до виконання додаткових завдань	10	
Загалом завдання виконуються вчасно	7	

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Іноді не вдається витримати терміни виконання	5	
Завдання виконуються із затримкою	1	
5. Оцінка якості праці (за останні півроку):		
Висока	10	
Середня	5	
Низька	1	
6. Рівень дисципліни при виконанні завдань:		
На високому рівні	10	
На середньому рівні	5	
На низькому рівні	1	
7. Трудова дисципліна, включаючи пунктуальність та виконання внутрішніх норм і правил підприємства:		
Без порушень	10	
Одне порушення	5	
Більше одного порушення	1	
8. Ступінь самостійності у виконанні завдань та прийнятті рішень:		
Активно вирішує питання самостійно	10	
Зазвичай намагається вирішити питання самостійно	5	
Рідко приймає рішення самостійно	1	

Після вивчення опису та проведення співбесіди з співробітником, експерти (атестаційна комісія) визначають оцінку для кожної характеристики відповідно до картки оцінювання. Далі розглянемо які саме будуть оцінки атестаційної комісії (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

**Оцінки атестаційної комісії**

Узагальнювальної оцінка	Висновок
75 балів і більше	A (Відмінно)
70-65 балів	B (Добре)
60-50 балів	C (Задовільно)
Менше 50 балів	D (Незадовільно)

Якщо працівник отримав 75 балів і більше, йому виставляється оцінка «Відмінно». Це свідчить про високий рівень компетентності та виконання завдань.

Оцінка «Добре» встановлюється у випадку отримання від 65 до 70 балів. Це вказує на задовільний рівень виконання завдань.

З оцінкою «Задовільно» асоціюється результат від 50 до 60 балів. Це свідчить про базовий рівень виконання обов'язків.

Менше 50 балів трактується як «Незадовільно», що може вказувати на серйозні проблеми у виконанні робочих обов'язків.

З метою систематизації навчального процесу в ПрАТ «Vodafone Україна», варто розробити програму підготовки для оцінки робітничих кадрів. Можемо розглянути нижче саму програму навчання персоналу (таблиця 3.3)

*Таблиця 3.3*

### **Програма навчання персоналу ПрАТ «Vodafone Україна»**

Тип навчання	Опис	Призначення
Тренінг	Інтерактивне навчання з акцентом на практичних вміннях та навичках	Розвиток конкретних навичок або вмінь
Семінар	Засідання, під час якого фахівці діляться знаннями та обговорюють теми	Обмін інформацією та розширення глибини розуміння
Вебінар	Онлайн-захід для навчання, який включає в себе лекції та демонстрації	Дистанційне навчання та забезпечення доступу для віддалених працівників

Тренінг та семінари забезпечують практичні навички та обмін інформацією, що сприяє розвитку конкретних навичок та глибшому розумінню тем.

Вебінари дозволяють забезпечити доступ до навчання для віддалених працівників та розширити спектр знань у різних областях.

Програма підготовки повинна охоплювати всіх робочих працівників підприємства і бути обов'язковою для виконання керівниками на всіх рівнях та в усіх підрозділах компанії. Етапи впровадження програми підготовки робітничих

кадрів вказані у таблиці нижче. Нижче розглянемо всі етапи впровадження (таблиця 3.4)

Таблиця 3.4

**Етапи впровадження програми підготовки та навчання**

Етап	Зміст	Відділ, що займається
1. Визначення необхідності навчання та затвердження щорічного плану навчальних заходів	Розробка попереднього навчального плану, узгодження його з менеджером та директором	Відділ кадрів, керівники підрозділів
2. Розрахунок витрат на професійне навчання	Розроблення бюджету витрат	Відділ кадрів, бухгалтерія
3. Координація та управління навчальним процесом	Розробка та узгодження методик та форматів навчання	Відділ кадрів

Впровадження програми підготовки в ПрАТ «Vodafone Україна», визначено чіткими етапами, на кожному з яких акцентується на важливості взаємодії між відділом кадрів, керівниками підрозділів, бухгалтерією та іншими відділами. Ретельне планування витрат, визначення потреб у навчанні та координація управління навчальним процесом створюють системний підхід до підготовки та підвищення кваліфікації робітничого персоналу. Такий підхід має сприяти ефективному використанню ресурсів підприємства та покращенню якості навчання з метою вдосконалення професійного рівня персоналу.

Під час оцінки якості знань, умінь, ділових та особистісних якостей, спеціальні комісії оцінюють працівників, враховуючи їх результативність у виконанні обраного функціоналу та відносну значущість цих факторів для їхніх теперішніх обов'язків. На основі отриманих результатів визначається необхідність навчання, вибір методів навчання, а також надаються рекомендації для підготовки фахівців у відповідності до конкретних вимог.



Таблиця 3.5

**Витрати на розробку системи оцінювання та навчання персоналу**

Витрати	Вартість, тис. грн.
Затрати праці спеціаліста на розробку анкет та систему оцінювання спеціалістів	75,8
Вартість інструктажу та навчання персоналу	189,4
Вартість сторонніх тренінгів, семінарів та вебінарів (у тому числі за кордоном)	550,6
Разом	815,8

*Джерело: за внутрішніми даними компанії*

Отже, ми бачимо, що загальний бюджет на впровадження заходу для ПрАТ «Vodafone Україна» складе 815,8 тис. грн.

**3.3. Економічна ефективність запропонованої системи оцінювання персоналу ПрАТ «Vodafone Україна»**

Прогнозне значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції буде визначено шляхом застосування методу стандартного розподілу ймовірностей, з використанням даних, отриманих за допомогою експертних оцінок (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

**Результати опитування експертів**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст ЧД тис. грн.	1171	1175	1194	1094	1044	1241	1176

*Джерело: складено автором*

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Визначимо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок, відносно середнього значення окремих експертів (табл. 3.7).

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Визначаємо середньоквадратичне відхилення (формула 3.2)

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.2)$$

$$A = \sqrt{26041,7 : 7} = 23,05$$

Таблиця 3.7

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Експерт	1	2	3	4	5	6	7	разом
Приріст ЧД тис. грн. (Q <sub>i</sub> )	1171	1175	1194	1094	1044	1241	1176	8095
Q <sub>сер.</sub>	1156,4							
ΔQ	15	19	38	-62	-112	85	20	
ΔQ <sup>2</sup>	212,3	344,9	1411,6	3897,3	12640,2	7152,3	383,0	26041,7

*Джерело: складено автором*

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів (формула 3.3):

$$CV_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100\% \quad (3.3)$$

Коефіцієнт варіації:

$$W = (23,05 / 1156,4) * 100\% = 1,99\% (< 33\%, \text{ сукупність думок однорідна}).$$

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом середнього на рівні 1156,4 тис. грн.

Розрахуємо приріст чистого доходу від надання послуг у відсотках:

$$(1156,4 : 19159000) * 100\% = 0,006\%.$$

де 19159 млн. грн. – значення чистого доходу (виручки) від надання послуг за 2022 рік. Чистий дохід чистого доходу від надання послуг в проектному році складе:

$$19159000 + 1156,4 = 19160156,4 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст собівартості наданих послуг за проектний період, 4801 млн. грн. – значення собівартості наданих послуг за 2022 рік (табл. 2.5).

$$\Delta\text{Спослуг} = 4801000 * 0,006 / 100 + 815,8 = 1103,86 \text{ тис. грн.}$$

Результати розрахунків прогнозних значень основних показників наведені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

**Очікувані результати від провадження системи оцінювання та навчання персоналу**

№	Показник	Отримане значення
1	Приріст чистого доходу від надання послуг, тис. грн.	1156,40
2	Приріст повних витрат на надання послуг, тис. грн.	1103,86
3	Приріст прибутку від надання послуг, тис. грн.	52,54
4	Приріст чистого прибутку, тис. грн.	43,08

*Джерело: складено автором*

Всі наведені показники свідчать на користь впровадження заходу. Захід також має позитивно позначитись на показниках роботи підприємства. Для цього проаналізуємо зміну основних показників діяльності ПрАТ «Vodafone Україна» за рахунок впровадження заходу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Вплив запропонованих заходів на основні показники ПрАТ «Vodafone Україна»**

Показники	До впровадження заходу	Після впровадження заходу	Відхилення	
			Абс., ±	Відн., %
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	19159000,0	19160156,4	1156,4	0,006

Собівартість від надання послуг	4801000	4802103,86	1103,86	0,022
Прибуток від надання послуг, тис. грн.	14358000	1438054,53	52,54	0,0004
Прибуток чистий від надання послуг, тис. грн.	11773600	11773643,08	43,08	0,004

*Джерело: складено автором*

Таким чином, провівши розрахунки, можна зробити висновок, що від впровадження запропонованих заходів підприємство отримає збільшення чистого доходу від надання послуг на суму 1156,4 тис. грн. та проектне його значення збільшиться на 0,006%. Собівартість від надання послуг збільшиться на 1103,86 тис. грн. або на 0,007%. Запропоновані заходи ПрАТ «Vodafone Україна» призвели до підвищення чистого прибутку від надання послуг підприємства на 43,08 тис. грн., тобто запропонований захід є ефективним та економічно обґрунтованим.

## ВИСНОВКИ

Завершуючи написання даної випускної роботи, можна сформулювати такі висновки.

Оцінювання персоналу є важливою складовою системи управління персоналом в організації, яка дозволяє керівництву оцінити та удосконалити кадровий склад. Цей процес виявляє навички та потенціал співробітника, допомагає розуміти причини його ефективності або неефективності, а також визначати плани на майбутнє. Оцінювання надає організації можливість вивчити, які умови стимулюють або перешкоджають працівникові, щоб створити оптимальне середовище для його ефективної роботи.

В умовах сучасних ринків велике значення приділяється застосуванню сучасних методів оцінювання персоналу. При виборі конкретного методу оцінювання важливо чітко визначити його мету, яка може включати оцінку ефективності роботи персоналу, визначення відповідності посаді та визначення перспективних працівників для подальшого росту.

Існує значна різноманітність методів оцінювання персоналу, кожен з яких є унікальним, проте не кожен метод підходить для будь-якої організації. Тому важливо, щоб організації самостійно обирали метод оцінювання, враховуючи свої конкретні мети та завдання.

«Vodafone» є однією з найбільших міжнародних телекомунікаційних компаній, яка пропонує розширений набір послуг, таких як мобільний голосовий зв'язок, передача даних, обмін повідомленнями, фіксований інтернет та кабельне телебачення.

Проведений аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «Vodafone Україна» свідчить про розширення масштабів її діяльності, що відображається у зростанні виручки і собівартості продажів. Однак варто відзначити зниження рівня прибутковості та рентабельності організації, що є наслідком військових дій.

Проведений аналіз процесу оцінювання персоналу в ПрАТ «Vodafone Україна» виявив ряд суттєвих проблем, які вимагають розширення системи оцінювання. Тому для поліпшення процесу оцінювання персоналу в ПрАТ «Vodafone Україна» було запропоновано впровадження інтегральної оцінки працівника, який проходить атестацію.

Прогнозується, що впровадження запропонованих заходів в ПрАТ «Vodafone Україна» дозволить вирішити проблему звільнення працівників і визначатиме можливість для професійного зростання співробітників та розвитку їхнього потенціалу.

Передбачається, що від впровадження запропонованих заходів підприємство отримає збільшення чистого доходу від реалізації на суму 1156,4 тис. грн. та проектне його значення збільшиться на 0,006%.

Собівартість від надання послуг збільшиться на 1103,86 тис. грн. або на 0,007%.

Запропоновані заходи – система оцінювання і навчання персоналу ПрАТ «Vodafone Україна» призвели до підвищення чистого прибутку від надання послуг підприємства на 43,08 тис. грн., тобто запропонований захід є ефективним та економічно обґрунтованим. Це доцільно, тому що як правило, оцінювання персоналу спрямоване не на отримання прибутку товариством, а на покращення якості персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «МТС Україна» змінює бренд і стає Vodafone. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2015/10/16/563497/>.
2. 360 Degree Performance Appraisals. URL: <http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html>.
3. Management By Objectives Appraisals. URL: <http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html>.
4. Vodafone Ukraine is the second-largest mobile operator in Ukraine, an Eastern European country with a population of more than 42 mln and bordering European Union in the East. URL: <https://www.neqsolholding.com/business-segments/telecommunications/vodafoneukraine/>.
5. Vodafone у 2020 році: висока ефективність і зростання доходів. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/vf-ukraine-standalone-20f-ukr.pdf>.
6. Vodafone у 2021 році: висока ефективність і зростання доходів. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/okrema-finansova-zvitnist-vf-ukraine-standalone-21fsu-15092022-ukr.pdf>.
7. Vodafone у 2022 році: висока ефективність і зростання доходів. URL: [https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2023/04/07/391/source/ukr-vf-group-fs-2022-signed-with-audit-report\\_1680867815.pdf](https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2023/04/07/391/source/ukr-vf-group-fs-2022-signed-with-audit-report_1680867815.pdf)
8. Vodafone Україна включили 4G, але відключать CDMA. URL: <https://itc.ua/news/vodafone-ukraina-vklyuchili-4gno-otklyuchat-cdma/amp/>.
9. АМКУ дозволив азербайджанському мобільному оператору придбання «ВОДАФОН Україна». URL: <http://web.archive.org/web/20210206021107/https://amcu.gov.ua/news/amku>.
10. Атанасов Микола Віталійович. Оцінювання персоналу: переваги та недоліки – 2022. № 6. с. 27-30.

11. Атанасов Микола. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу, 2022. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/1385-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1333-1-10-20220627.pdf>
12. Базалійська Н.П., Бойка Д.І. Концептуальні основи оцінювання персоналу промислового підприємства, 2015. с. 296.
13. Бондаренко, А. Ф., Гордієнко В. П., Дутченко О. О. Фактори конкурентоспроможності на ринку операторів мобільного зв'язку – 2019. с. 56-62.
14. Британська міжнародна телекомунікаційна компанія «Vodafone». URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Vodafone>.
15. В. Я. Чевганова. Система оцінювання персоналу підприємства, 2014. с. 4.
16. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб – 2015. с. 25-27.
17. Галущак М. П., Галущак О. Я., Кужда Т. І. Прогнозування соціально-економічних процесів: навч. посіб. Тернопіль. – 2021. с. 10.
18. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства – 2021. с. 184-205.
19. Ковтуненко К.В., Фоміна Н.М. Особливості управління персоналом в міжнародних організаціях. Львів – 2021. с. 28-30.
20. Лойко І.Г. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту – 2022. с. 129-135.
21. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль – 2016. с. 7-12.
22. Методи оцінки персоналу, 2021. ULR: <https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu>.

23. Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65087/14-Mironov.pdf?sequence=1>
24. Мізинцева М. Ф. Оцінка персоналу. Київ – 2014. с. 18-22.
25. МТС Україна змінила назву юридичної особи. URL: [https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/mts-ukrayina-zminila-nazvuyuridichnoyi-osobi-243349\\_.html](https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/mts-ukrayina-zminila-nazvuyuridichnoyi-osobi-243349_.html).
26. Оксана Гарматюк, Богдана Яковчук. Методи оцінки персоналу, 2022. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39794/2/ICBuTS\\_2022\\_Garmatiuk\\_O-Methods\\_of\\_personnel\\_assessment\\_8-10.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39794/2/ICBuTS_2022_Garmatiuk_O-Methods_of_personnel_assessment_8-10.pdf)
27. Офіційний сайт оператора lifecell. Київ, 2022. URL: [https://www.lifecell.ua/uk/pro\\_lifecell/finansovi-ta-operacijni-dani/riczni-zviti/](https://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/finansovi-ta-operacijni-dani/riczni-zviti/).
28. Офіційний сайт оператора Vodafone Україна. URL: <https://www.vodafone.ua/>
29. Офіційний сайт оператора Київстар. Київ, 2022. URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/about/partners>.
30. Оцінка персоналу: методи які повинен знати кожен HR, 2019. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodiyaki-povinen-znati-kozhniy-hr>.
31. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znatikozhniy-hr/>
32. Оцінювання персоналу підприємств сфери послуг: теоретикометодичний підхід. – URL: <https://www.hneu.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/04/25.Otsinyuvannya-personalu.pdf>
33. Оцінювання персоналу: Навч. Посіб. С. О. Цимбалюк, О. М. Білик – 2021. с. 95-97.
34. Планування зовнішньоекономічної діяльності: сутність, цілі та планування. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15421/>

35. Положення про порядок проведення атестації керівних, інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів підприємств. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0229-96#Text>

36. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи. URL: <https://buklib.net/books/27537/>.

37. Річний звіт Vodafone у 2020. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/zvit-pro-upravlinnya-okremii-2020.pdf>.

38. Річний звіт Vodafone у 2021. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/zvit-pro-upravlinnya-okremii-vfu-2021.pdf>.

39. Річний звіт Vodafone у 2022. URL: [https://www.vodafone.ua/storage/image\\_storage/2023/04/12/401/source/vodafone-annual-report-1204\\_ua\\_1681291386.pdf](https://www.vodafone.ua/storage/image_storage/2023/04/12/401/source/vodafone-annual-report-1204_ua_1681291386.pdf)

40. Савчинський О.О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології – 2019. с. 315-323.

41. Система оцінювання персоналу соціальних служб. URL: <https://buklib.net/books/27539/>.

42. Склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації. Навчальні матеріали онлайн. URL: [https://pidruchniki.com/1510082750724/menedzhment/sklad\\_funktsionalnih\\_pidsistem\\_istemi\\_upravlinnya\\_personalom\\_organizatsiyi](https://pidruchniki.com/1510082750724/menedzhment/sklad_funktsionalnih_pidsistem_istemi_upravlinnya_personalom_organizatsiyi)

43. Скрипник Н.А., Гуральська В.В., Шаркова Г.І. Адаптація і розвиток кадрового потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності організації. Економіка. Фінанси. Право. – 2021. с. 21-23.

44. Соціальна мережа компанії ПрАТ «Vodafone Україна». URL: <https://prostor.mts.com.ua>.

45. Старинець О. Г. Методи фінансового аналізу діяльності підприємств у системі антикризового управління – 2018. с. 87-91.

46. Студопедія. Поняття, класифікація та структура персоналу. URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_197758\\_ponyattya-klasifikatsiya-ta-strukturapersonalu.html](https://studopedia.com.ua/1_197758_ponyattya-klasifikatsiya-ta-strukturapersonalu.html).

47. Управління досягненням результатів. URL: <http://www.ctcco.kiev.ua/article/butenko>.

48. Цал-Цалко Ю. С., Мороз Ю. Ю., Суліменко Л. А. Фінансовий аналіз : підручник. Житомир – 2012. с. 609.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

**ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»**

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ  
В тисячах українських гривень**

АКТИВ	Код рядка	При- мітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	20	8,113,843	8,090,748
первісна вартість	1001	20	11,889,529	12,921,126
накопичена амортизація	1002	20	(3,775,686)	(4,830,378)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19	644,355	572,588
Основні засоби	1010	17	11,868,352	12,209,286
первісна вартість	1011	17	24,048,813	25,637,063
знос	1012	17	(12,180,461)	(13,427,777)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі				
інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	903
Відстрочені податкові активи	1045	29	525,451	340,537
Інші необоротні активи	1090	21	285,446	246,828
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>21,437,447</b>	<b>21,460,890</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	16	32,007	29,196
Виробничі запаси	1101	16	23,104	24,207
Незавершене виробництво	1102		-	-
Готова продукція	1103		-	-
Товари	1104	16	8,903	4,989
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15	570,248	677,056
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		81,900	126,539
з бюджетом	1135		1,879	63,195
у тому числі з податку на прибуток	1136		1,854	63,043
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		4,623	1,501
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	30	16,422	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15	12,832	32,805
Поточні фінансові інвестиції	1160	13	435,963	12,167,637
Гроші та їх еквіваленти	1165	14	1,285,927	2,670,713
Готівка	1166		-	-
Рахунки в банках	1167	14	1,159,197	2,630,440
Витрати майбутніх періодів	1170		5,952	21,451
Інші оборотні активи	1190		176,696	125,225
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>2,624,449</b>	<b>15,915,318</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
	1200		-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>		<b>24,061,896</b>	<b>37,376,208</b>

ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
В тисячах українських гривень**

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

**ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»**  
**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)**  
**ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ**  
**В тисячах українських гривень**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	При-мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5	17,292,036	15,036,018
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6	(8,210,484)	(7,458,619)
<b>Валовий:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2090</b>		<b>9,081,552</b>	<b>7,577,399</b>
Інші операційні доходи	2120	9	249,876	130,169
Адміністративні витрати	2130	7	(2,134,529)	(1,771,979)
Витрати на збут	2150	8	(1,811,397)	(1,746,100)
Очікувані кредитні збитки від фінансових активів	2160	15	(288,737)	(1,022,042)
Інші операційні витрати	2180	10	(9,723)	(15,548)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2190</b>		<b>5,087,042</b>	<b>3,151,899</b>
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	12	65,389	181,736
Інші доходи	2240	11	190	56,057
Фінансові витрати	2250	12	(1,485,927)	(586,176)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	(9,929)
Інші витрати <sup>(1)</sup>	2270	11	(1,997,978)	(718)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2290</b>		<b>1,668,716</b>	<b>2,792,869</b>
Витрати з податку на прибуток	2300	29	(354,173)	(692,952)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2350</b>		<b>1,314,543</b>	<b>2,099,917</b>
Збиток	2355		-	-

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

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

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

**ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»**

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
В тисячах українських гривень**

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4,485,160	3,894,822
Витрати на оплату праці	2505	1,066,037	944,617
Відрахування на соціальні заходи	2510	174,194	157,779
Амортизація	2515	4,647,203	4,543,066
Інші операційні витрати	2520	1,977,569	2,367,567
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>12,350,163</b>	<b>11,907,851</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	781,662,116	781,662,116
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	781,662,116	781,662,116
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2610	1,68	2,69
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2615	1,68	2,69
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Генеральний директор

О. В. Устинова

Фінансовий директор

Н. М. Шевченко

Начальник департаменту бухгалтерської звітності та обліку

О. М. Соловйова

## Додаток Б

**ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»**

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ**

*В тисячах українських гривень*

АКТИВ	Код рядка	При-мітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	19	8,090,748	7,567,423
первісна вартість	1001	19	12,921,126	13,053,598
накопичена амортизація	1002	19	(4,830,378)	(5,486,175)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		572,588	-
Основні засоби	1010	17	12,209,286	11,853,488
первісна вартість	1011	17	25,637,063	27,475,203
знос	1012	17	(13,427,777)	(15,621,715)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі				
інших підприємств	1030	21	-	502,516
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		903	1,042
Відстрочені податкові активи	1045	29	340,537	177,062
Інші необоротні активи	1090	20	246,828	240,586
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>21,460,890</b>	<b>20,342,117</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	16	29,196	27,991
Виробничі запаси	1101	16	24,207	22,354
Незавершене виробництво	1102		-	-
Готова продукція	1103		-	-
Товари	1104	16	4,989	5,637
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15	677,056	829,388
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		126,539	175,368
з бюджетом	1135		63,195	146
у тому числі з податку на прибуток	1136	29	63,043	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		1,501	10,425
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15	32,805	22,526
Поточні фінансові інвестиції	1160	13	12,167,637	11,875,263
Гроші та їх еквіваленти	1165	14	2,670,713	2,539,723
Готівка	1166		-	-
Рахунки в банках	1167	14	2,630,440	2,502,529
Витрати майбутніх періодів	1170		21,451	29,235
Інші оборотні активи	1190		125,225	107,379
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>15,915,318</b>	<b>15,617,444</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
Баланс	1200		-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>		<b>37,376,208</b>	<b>35,959,561</b>

**ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»**

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
В тисячах українських гривень**

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27	7,817	7,817
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		1,954	1,954
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		15,405,277	15,834,310
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>15,415,048</b>	<b>15,844,081</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23	16,470,067	14,999,932
Довгострокові забезпечення	1520	24	504,399	354,053
Цільове фінансування	1525		1,012	896
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>16,975,478</b>	<b>15,354,881</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	23	1,361,737	1,377,289
товари, роботи, послуги	1615	22	1,241,922	909,968
розрахунками з бюджетом	1620	22	259,025	260,463
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	37,740
розрахунками зі страхування	1625	22	1,497	121
розрахунками з оплати праці	1630	22	72,193	80,822
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	26	562,565	575,172
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	26,300
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1660	24	546,086	569,898
Доходи майбутніх періодів	1665	26	889,642	926,184
Інші поточні зобов'язання	1690	22	51,015	34,382
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>4,985,682</b>	<b>4,760,599</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>		-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>		<b>37,376,208</b>	<b>35,959,561</b>

Генеральний директор



О. В. Устинова

**ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»**  
**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)**  
**ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ**  
**В тисячах українських гривень**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	При-мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5	19,358,958	17,292,036
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6	(8,478,325)	(8,210,484)
<b>Валовий:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2090</b>		<b>10,880,633</b>	<b>9,081,552</b>
Інші операційні доходи	2120	9	45,998	249,876
Адміністративні витрати	2130	7	(2,601,385)	(2,134,529)
Витрати на збут	2150	8	(1,990,569)	(1,811,397)
Очікувані кредитні збитки від фінансових активів	2160	15	(227,210)	(288,737)
Інші операційні витрати	2180	10	(44,553)	(9,723)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2190</b>		<b>6,062,914</b>	<b>5,087,042</b>
<b>Збиток</b>	<b>2195</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
Дохід від участі в капіталі	2200	21	-	-
Інші фінансові доходи	2220	12	46,962	65,389
Інші доходи <sup>(1)</sup>	2240	11	509,551	190
Фінансові витрати	2250	12	(1,710,940)	(1,485,927)
Втрати від участі в капіталі	2255	21	(55,455)	-
Інші витрати <sup>(2)</sup>	2270	11	(1,368)	(1,997,978)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2290</b>		<b>4,851,664</b>	<b>1,668,716</b>
Витрати з податку на прибуток	2300	29	(915,631)	(354,173)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2350</b>		<b>3,936,033</b>	<b>1,314,543</b>
<b>Збиток</b>	<b>2355</b>		<b>-</b>	<b>-</b>

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

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

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

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

**ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»**

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
В тисячах українських гривень**

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4,600,977	4,485,160
Витрати на оплату праці	2505	1,530,442	1,066,037
Відрахування на соціальні заходи	2510	210,475	174,194
Амортизація	2515	4,837,473	4,647,203
Інші операційні витрати	2520	2,047,130	1,977,569
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>13,226,497</b>	<b>12,350,163</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	781,662,116	781,662,116
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	781,662,116	781,662,116
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2610	5,03547	1,68
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2615	5,03547	1,68
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	4,48659	-

Генеральний директор

О. В. Устинова

Фінансовий директор

Н. М. Шевченко

Начальник департаменту бухгалтерської звітності та обліку

О. М. Соловйова

## Додаток В

### ПРАТ «ВФ УКРАЇНА» ТА ДОЧІРНІ КОМПАНІЇ

#### КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТОК ЧИ ЗБИТОК ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД

#### ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ

*Суми в мільйонах гривень, якщо не зазначено інше*

	Прим.	2022 рік	2021 рік
Виручка від надання послуг	6	19 159	19 413
Виручка від реалізації товарів		665	732
<b>Виручка</b>		<b>19 824</b>	<b>20 145</b>
Собівартість наданих послуг	7	(4 801)	(4 857)
Собівартість реалізованих товарів	20	(546)	(633)
Витрати на збут, загальногосподарські та адміністративні витрати	8	(3 702)	(3 701)
Знос і амортизація		(4 231)	(4 990)
Чисті витрати за операційними очікуваними кредитними збитками від фінансових активів		(34)	(67)
Витрати, пов'язані з військовими діями	9	(978)	-
Доходи, пов'язані з військовими діями	9	307	-
Інші операційні доходи, чиста сума	10	677	24
<b>Прибуток від основної діяльності</b>		<b>6 516</b>	<b>5 921</b>
Чисті (витрати)/кредит за неопераційними очікуваними кредитними збитками від фінансових активів		(152)	59
Фінансові доходи	11	173	50
Фінансові витрати	11	(1 443)	(1 691)
Чисті (збитки)/прибутки від курсових різниць		(3 539)	450
Неопераційні витрати		(115)	(1)
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>1 440</b>	<b>4 788</b>
Витрати з податку на прибуток	12	(340)	(956)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>1 100</b>	<b>3 832</b>
<b>Всього сукупного доходу за рік</b>		<b>1 100</b>	<b>3 832</b>

Підписано від імені керівництва Групи:



Ольга Устинова  
Генеральний директор



Наталія Шевченко  
Фінансовий директор



Олена Соловійова  
Начальник департаменту  
бухгалтерської звітності та обліку

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН**

**СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ**

*Суми в мільйонах гривень, якщо не зазначено інше*

	Прим.	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р.
<b>Активи</b>			
<i>Необоротні активи</i>			
Основні засоби	13	9 744	9 725
Нематеріальні активи і гудвіл	14	6 129	6 717
Активи з прав користування	15	3 305	3 687
Витрати на укладання договорів	16	210	220
Відстрочені податкові активи	12	142	177
Інші необоротні фінансові активи		40	3
<b>Всього необоротних активів</b>		<b>19 570</b>	<b>20 529</b>
<i>Оборотні активи</i>			
Дебіторська заборгованість за основною діяльністю та інша дебіторська заборгованість		13 865	12 434
Грошові кошти та їх еквіваленти	18	5 082	2 717
Короткострокові інвестиції	19	1 594	309
Аванси видані та витрати майбутніх періодів		281	210
Товарно-матеріальні запаси	20	153	164
Активи з поточного податку на прибуток		10	-
Інші нефінансові оборотні активи		149	118
Компенсаційний актив		1	13
Оборотні активи за договорами з покупцями		10	10
<b>Всього оборотних активів</b>		<b>21 145</b>	<b>15 975</b>
<b>Всього активів</b>		<b>40 715</b>	<b>36 504</b>
<b>Власний капітал і зобов'язання</b>			
<i>Власний капітал</i>			
Акціонерний капітал	21	8	8
Інші компоненти власного капіталу		2	2
Нерозподілений прибуток		17 001	15 901
<b>Власний капітал, який належить власникам Компанії</b>		<b>17 011</b>	<b>15 911</b>
Частка неконтролюючих акціонерів		2	2
<b>Всього власного капіталу</b>		<b>17 013</b>	<b>15 913</b>
<i>Довгострокові зобов'язання</i>			
Позикові кошти	22	14 394	11 853
Зобов'язання з оренди	15	3 110	3 289
Резерви	23	367	354
Відстрочені податкові зобов'язання	12	27	27
Зобов'язання за договорами з покупцями	24	2	1
<b>Всього довгострокових зобов'язань</b>		<b>17 900</b>	<b>15 524</b>
<i>Поточні зобов'язання</i>			
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю та інша	25	1 560	1 152
Зобов'язання за договорами з покупцями	24	1 568	1 525
Зобов'язання з оренди	15	1 249	1 173
Резерви	23	832	594
Позикові кошти	22	351	291
Зобов'язання з поточного податку на прибуток		19	53
Інші фінансові зобов'язання		24	23
Інші нефінансові зобов'язання	26	199	256
<b>Всього поточних зобов'язань</b>		<b>5 802</b>	<b>5 067</b>
<b>Всього власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>40 715</b>	<b>36 504</b>

Підписано від імені керівництва Групи:



Ольга Устинова  
Генеральний директор



Наталія Шевченко  
Фінансовий директор



Олена Соловійова  
Начальник департаменту  
бухгалтерської звітності та обліку

**ПРАТ «ВФ УКРАЇНА» ТА ДОЧІРНІ КОМПАНІЇ**  
**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ЗМІНИ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ**  
**ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ**  
*Суми в мільйонах гривень, якщо не зазначено інше*

	Власний капітал, який належить власникам Компанії			Всього	Частка неконтролюючих акціонерів	Всього власного капіталу
	Акціонерний капітал	Інші компоненти власного капіталу	Нерозподілений прибуток			
<b>Залишок на 1 січня 2021 р.</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>15 576</b>	<b>15 586</b>	<b>2</b>	<b>15 588</b>
Прибуток за рік	-	-	3 832	<b>3 832</b>	-	<b>3 832</b>
<b>Всього сукупного доходу за рік</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3 832</b>	<b>3 832</b>	<b>-</b>	<b>3 832</b>
Дивіденди	-	-	(3 507)	<b>(3 507)</b>	-	<b>(3 507)</b>
<b>Залишок на 31 грудня 2021 р.</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>15 901</b>	<b>15 911</b>	<b>2</b>	<b>15 913</b>
Прибуток за рік	-	-	1 100	<b>1 100</b>	-	<b>1 100</b>
<b>Всього сукупного доходу за рік</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 100</b>	<b>1 100</b>	<b>-</b>	<b>1 100</b>
<b>Залишок на 31 грудня 2022 р.</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>17 001</b>	<b>17 011</b>	<b>2</b>	<b>17 013</b>

Підписано від імені керівництва Групи:



Ольга Устинова  
Генеральний директор



Наталія Шевченко  
Фінансовий директор




Олена Соловійова  
Начальник департаменту  
бухгалтерської звітності та обліку

**ПРАТ «ВФ УКРАЇНА» ТА ДОЧІРНІ КОМПАНІЇ**  
**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ**  
**ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ**  
**Суми в мільйонах гривень, якщо не зазначено інше**

	Прим.	2022 рік	2021 рік
<b>Грошові потоки від операційної діяльності:</b>			
Прибуток до оподаткування		1 440	4 788
<b>Коригування на:</b>			
Знос і амортизацію		4 231	4 990
Фінансові доходи	11	(173)	(50)
Фінансові витрати	11	1 443	1 691
Чисті збитки/(прибутки) від курсових різниць		3 398	(408)
Чисті витрати за ОКЗ від фінансових активів, крім грошових коштів та їх еквівалентів		139	8
Витрати, пов'язані з військовими діями	9	978	-
Доходи, пов'язані з військовими діями	9	(307)	-
Прибуток від припинення оренди та пільгових умов оренди	10	(536)	(39)
Зміну резервів		1 289	819
Інші негрошові статті, чисту суму		-	(15)
<b>Зміни операційних активів і зобов'язань:</b>			
Збільшення дебіторської заборгованості за основною діяльністю та іншої дебіторської заборгованості		(1 215)	(247)
Зменшення товарно-матеріальних запасів		(3)	-
Збільшення оборотних активів за договорами з покупцями		-	(10)
Збільшення інших нефінансових активів		(185)	(144)
Збільшення авансів виданих і витрат майбутніх періодів		(78)	(52)
Збільшення одержаних авансів і депозитів абонентів		46	67
Збільшення/(зменшення) кредиторської заборгованості за основною діяльністю, інших кредиторської заборгованості та інших зобов'язань		341	(12)
Використані резерви	23	(1 109)	(800)
Податки на прибуток сплачені		(353)	(719)
Проценти отримані		159	50
Проценти сплачені	15, 22	(1 338)	(1 349)
<b>Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності</b>		<b>8 167</b>	<b>8 568</b>
<b>Грошові потоки від інвестиційної діяльності:</b>			
Придбання основних засобів		(2 406)	(1 801)
Придбання нематеріальних активів (крім ліцензій)		(1 182)	(1 701)
Надходження від продажу основних засобів		19	25
Чиста сплата за придбання дочірньої компанії, за вирахуванням грошових коштів, придбаних з дочірньою компанією	5	-	(450)
(Розміщення)/Надходження від короткострокових інвестицій		(1 376)	310
Інша інвестиційна діяльність		(26)	(67)
<b>Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності</b>		<b>(4 971)</b>	<b>(3 684)</b>
<b>Грошові потоки від фінансової діяльності:</b>			
Погашення позикових коштів	22	(1 235)	(609)
Основна сума орендних зобов'язань сплачена	15	(242)	(596)
Дивіденди виплачені		(26)	(3 481)
Сплачена комісія за внесення змін до кредитного договору		-	(146)
<b>Чисті грошові кошти, використані у фінансовій діяльності</b>		<b>(1 503)</b>	<b>(4 832)</b>
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року</b>	<b>18</b>	<b>2 717</b>	<b>2 820</b>
Чисте збільшення грошових коштів та їх еквівалентів		1 693	52
Вплив зміни курсів обміну на грошові кошти та їх еквіваленти		672	(155)
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року</b>	<b>18</b>	<b>5 082</b>	<b>2 717</b>

Інформацію про негрошові надходження до складу основних засобів і нематеріальних активів розкрито у Примітках 13 та 14.  
Інформацію про негрошові надходження до складу активів з прав користування та орендних зобов'язань розкрито у Примітці 15.

Підписано від імені керівництва Групи:

  
Ольга Устинова  
Генеральний директор

  
Наталія Шевченко  
Фінансовий директор

  
Олена Соловійова  
Начальник департаменту