

Київський національний лінгвістичний університет
кафедра менеджменту і маркетингу

КУРСОВА РОБОТА

з «Менеджменту і адміністрування»

на тему: Організація ефективного контролю в управлінні підприємством

Студентки III-го курсу
групи M02-21
першого (бакалаврського) рівня
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Мяснікової Анни Олександрівни
Керівник Драган Іван Олександрович,
Професор, доктор наук з державного
управління
Національна шкала _____
Кількість балів: ____ Оцінка: ЄКТС ____
Члени комісії _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА | 5 |
| 1.1. Концептуальні підходи до управління підприємством..... | 5 |
| 1.2. Сутність системи управління підприємством і фактори, що на неї впливають 9 | |
| 1.3. Зарубіжний досвід формування ефективної системи контролю в управлінні підприємством | 13 |
| Висновки до розділу 1 | 17 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛЮ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЇ «КИЇВСТАР»..... | 19 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства | 19 |
| 2.2. Оцінка якості контролю управління на підприємстві | 21 |
| 2.3. Шляхи підвищення ефективності контролю в управлінні компанією «Київстар» | 27 |
| Висновки до розділу 2 | 38 |
| ВИСНОВКИ..... | 39 |
| RESUME..... | 41 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 43 |

ВСТУП

В умовах динамічності сучасного виробництва і суспільного устрою управління повинно знаходитися в стані безперервного розвитку, яке сьогодні неможливо забезпечити без дослідження шляхів і можливостей цього розвитку, без вибору альтернативних напрямків. Необхідність в аналізі та оцінці ефективності управління організацією продиктована досить багатьма проблемами, з якими доводиться стикатися більшості підприємств. Від правильного вирішення проблем, залежить подальший успіх підприємств.

Тому під ефективністю менеджменту розуміється результативність управлінської діяльності, яка відображатиме рівень і якість системи управління, реалізацію цілей і стратегій, ступінь досягнення заданих якісних і кількісних показників.

Аналіз і оцінка ефективності менеджменту пов'язані з виявленням ступеня досягнення організацією вироблених цілей і стратегій. При цьому враховується головна мета управління - отримання максимального ефекту з найменшими витратами основних видів ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових і ін.). Все це особливо важливо, коли мова заходить про успішну господарську діяльність, про просування на ринку, про досягнення переваги над своїми конкурентами. Однак, ефективність менеджменту завжди мінлива і визначається не тільки внутрішніми факторами, але і зовнішніми - станом економіки, конкуренцією, соціально політичною обстановкою і ін. При цьому зовнішня і внутрішня ефективність менеджменту повинні бути збалансовані.

Головною метою дослідження виступає дослідження особливостей організації ефективного контролю в управлінні компанії «Київстар».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розглянути концептуальні підходи до управління підприємством;
- дослідити сутність системи управління підприємством і фактори, що на неї впливають;

- проаналізувати зарубіжний досвід формування ефективної системи контролю в управлінні підприємством;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- здійснити оцінку якості контролю управління на підприємстві;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності контролю в управлінні компанією «Київстар».

Об'єктом дослідження виступають процеси організації системи менеджменту на підприємстві. Предметом дослідження є розробка напрямів підвищення ефективності системи управління на підприємстві.

Методами дослідження даної роботи буде проведення узагальненого аналізу літератури на тему оцінки ефективності управління організації, системний збір і аналіз показників ПрАТ «Київстар» і на їх основі буде оцінена ефективність даної компанії. Бакалаврська робота буде складатися з трьох розділів. Для написання роботи будуть використані різні джерела літератури (монографії, методичні матеріали, інтернет ресурси і ін.).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні підходи до управління підприємством

В умовах сучасної ринкової економіки менеджмент вважається одним з найважливіших елементів успішної діяльності кожної компанії. Основна мета менеджменту, особливо для умов України, полягає в тому, щоб при самому гіршому стані компанії мова могла йти про зменшення прибутку, але ні в якому разі не стояло питання про банкрутство. Внаслідок цього особлива увага має приділятися постійному вдосконаленню управління ризиком - ризик-менеджменту [14].

Менеджмент - це область управлінської і господарської діяльності, яка спрямована на досягнення цілей компанії шляхом розумного застосування матеріальних і трудових ресурсів.

У сучасному світі функціонування і розвиток організацій зустрічається з численними проблемами, деякі з яких однотипні і не вимагають великих зусиль для їх вирішення. Але існують і не однотипні проблеми, для вирішення яких необхідні спеціальні технології і розробки. Є і такі проблеми, які не під силу вирішити керівникам і фахівцям. Сукупність таких проблем описує організацію у вигляді складного об'єкта для дослідження і пізнання.

Система управління організацією включає в себе, сукупність всіх відділів і служб в організації, всіх елементів системи, види і засоби зв'язку між ними, в тому числі дій, що забезпечують безперервне функціонування організації. Об'єктом в даній системі можуть бути як люди, так і технічні об'єкти [5].

Для функціонування системи управління в цілому, необхідно:

- створити місію організації;
- розмежувати функції управління і виробництва;
- розділити певні види завдань між співробітниками;
- організувати впорядковані взаємозв'язки співробітників і розстановку виконуючих ними функцій;

- модернізувати технології виробництва;
- створити систему мотивації, налагодити збут і постачання;
- утворити виробництво [15].

Систему управління складають елементи, основними з них є наступні: процеси управління, методи, завдання, мета, комунікації, закони, принципи, організаційні відносини, функції, технології, рішення, організаційної структури, система документообігу, функціональні структури (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Сутність елементів системи управління організацією

Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що є членами певних соціальних груп, трудових колективів. У цьому випадку система управління персоналом є поєднанням двох підсистем: управляючої – суб'єкта управління та керованої – об'єкта управління,

яка дозволяє за умови свідомого впливу на об'єкт досягнути певної мети (рис. 1.2).

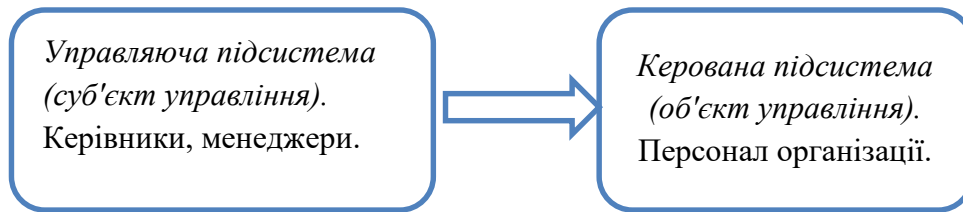


Рис. 1.2. Основні підсистеми управління персоналом на підприємстві

Суб'єктом управління у системі управління організації є керівники, менеджери всіх рівнів управління, які наділені певними повноваженнями прийняття рішень.

Серед проблем, які стоять перед керівником, управління персоналом, безперечно, є однією з найважливіших, тому що в ринкових умовах саме працівники підприємства визначають його успіх, будучи ключовим фактором конкурентних переваг. Персонал є одним із найскладніших об'єктів управління підприємства, що зумовлено, передусім, необхідністю враховувати безліч соціально-психологічних аспектів у процесі прийняття відповідних управлінських рішень.

На наш погляд, дослідити систему управління персоналом слід, використовуючи сукупність моделей:

- модель складу, частиною якої є суб'єкт та об'єкт системи управління;
- функціональну модель, що характеризує особливість процесів, що протікають в системі управління.

Схема моделі складу системи управління персоналом, елементами якої є суб'єкти та об'єкти представлена на рисунку 1.3.

Об'єктом системи управління людськими ресурсами є персонал (людина; група людей; весь персонал) організації, що забезпечує досягнення цілей організації. До об'єктів відносять також менеджерів усіх рівнів управління, рекрутів, претендентів та кадровий резерв. Що ж до суб'єкта, це та частина системи управління, яка впливає об'єкт цієї системи.



Рис.1.3. Модель складу системи управління персоналом

Суб'єктами системи управління персоналом, насамперед, є менеджери та фахівці служби управління персоналом, які здійснюють розробку та прийняття відповідних управлінських рішень. На рівні управління суб'єктами є рада директорів, генеральний директор тощо. буд. Їх головним напрямом діяльності є визначення стратегії роботи з персоналом.

На функціональному (середньому) рівні управління службами управління персоналом (наприклад, відділом кадрів) організується безпосередньо робота з персоналом: розробляються кадрові процедури та методичне забезпечення. На нижньому рівні управління керівники структурних підрозділів здійснюють оперативну роботу з персоналом.

Більш детально розкрити сутність системи управління персоналом, на наш погляд, ми можемо через функціональну модель, що ілюструє систему управління з позиції процесів, що протікають в ній. Елементами системи управління персоналом у цьому підході є:

- кадрове планування. Воно передбачає досягнення повного обсягу зайнятості людських ресурсів з урахуванням раціонального використання потенціалу співробітників у створенні, і навіть робочого дня; Кадрове планування

включає у собі визначення потреб підприємства у персоналі необхідної чисельності та кваліфікації. Найчастіше на практиці воно здійснюється не за всіма, а за окремими кадровими функціями і проходить у три стадії:

- аналіз стану як самої організації, так і її підрозділів щодо забезпеченості людськими ресурсами;

- Виявлення перспективної потреби в персоналі;

- Визначення поточної потреби в персоналі з урахуванням наявних кадрів в організації [12, с.325];

- Комплектування штату співробітників, яке також включає пошук і залучення нових кадрів (набір), відбір і найм кращих з них, а також адаптацію нових співробітників на робочому місці.

Отже, ми можемо зробити такий висновок: управління персоналом має здійснюватися у системі. Система управління персоналом повинна розглядатися з двох позицій: з точки зору процесів, що протікають в ній, тобто через функціональну модель, а також через модель складу, елементами якої є суб'єкт і об'єкт системи управління персоналом. Застосування такого підходу до дослідження системи управління персоналом на практиці створює широкі можливості для виявлення резервів підвищення результативності її функціонування та обґрунтованої розробки відповідних заходів.

1.2. Сутність системи управління підприємством і фактори, що на неї впливають

Якщо говорити про систему управління персоналом як одну з підсистем управління, можна більш обґрунтовано встановити взаємозв'язок між персоналом та іншими складовими діяльності організації. У цьому слід враховувати, що у концепції управління людськими ресурсами персонал розуміється як елемент поточного управління діяльністю, а й як елемент стратегічного управління організацією. Тому і система управління людськими ресурсами має розумітися як один із елементів стратегічного управління організацією [18].

Для наочності співвідношення понять системи управління персоналом та системи управління людськими ресурсами як елементів управління організацією може бути представлено у вигляді рис. 1.4.

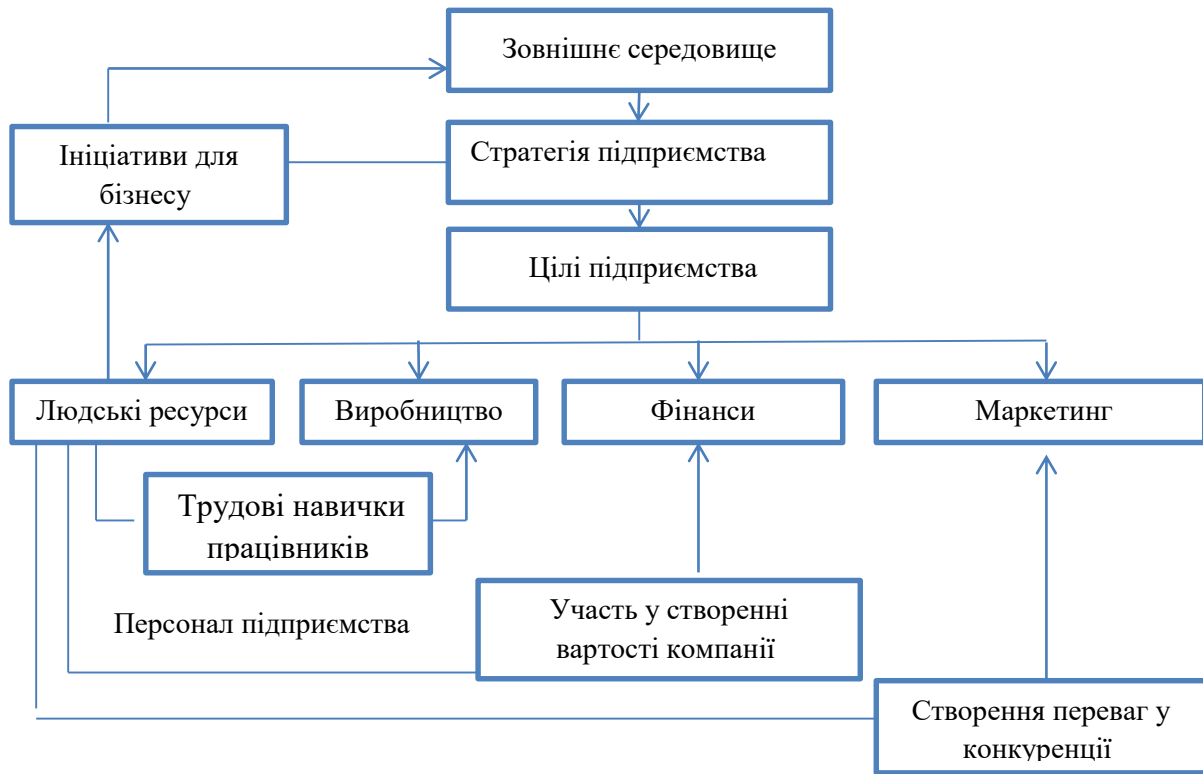


Рис. 1.4. Співвідношення понять системи управління персоналом та системи управління людськими ресурсами як елементів управління підприємством

З рис. 1.4 видно, що система управління персоналом підприємства забезпечує участь працівників у виробничій діяльності як основну мету використання персоналу, крім того, працівники беруть участь у фінансовому управлінні, відповідають за маркетингову діяльність.

З точки зору управління людськими ресурсами додатково слід враховувати створення ініціатив для розвитку бізнесу, які сприяють більш ефективному здійсненню виробничої діяльності, створенню конкурентних переваг, що сприяє збільшенню вартості компанії. Як наслідок, система управління персоналом як частина менеджменту повинна, як мінімум, забезпечувати участь працівників у виробничій діяльності, сприяти виконанню обов'язків у галузі маркетингу та управління фінансовою діяльністю підприємства [16].

Цілі системи управління персоналом пов'язані із загальними цілями організації. Оскільки організації необхідне залучення працівників для досягнення спільних цілей, формуються окремі цілі, пов'язані з управлінням персоналом. Ці цілі пов'язані з заохоченням працівників до більш ефективної діяльності та розвитком кадрового потенціалу.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів система управління персоналом має сприяти створенню сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі. Враховуючи, що досягнення цілей організації залежить від взаємовідносин між співробітниками та керівництвом, необхідно формування взаємодії між цими суб'єктами, задіяними у досягненні цілей організації. Повинні насамперед формуватися нормальні трудові відносини.

Крім того, система управління персоналом повинна забезпечувати раціональне управління мотивацією праці, що найбільш тісно пов'язане з цілями системи управління персоналом по відношенню до працівників. Проте, крім винагород, організації необхідно керувати створенням творчої атмосфери, враховувати інтереси працівників і забезпечувати просування [9].

Управління персоналом у будь-якій організації базується на принципах корпоративної культури, професійних навичках персоналу тощо. Реалізувати потенціал працівників, покращити професійні якості персоналу – у цьому полягає основна діяльність служби управління. Як свідчить практика, служба управління персоналом вирішує наступні організаційні завдання: оптимізація внутрішніх відносин у колективі, узгодження поставлених завдань та загальної стратегії розвитку організації, створення умов для соціальної захищеності персоналу, підготовка та перепідготовка професійних кадрів, підвищення ефективності управління персоналом, виявлення та припинення конфліктів.

На систему впливають фактори середовища (зовнішнього та внутрішнього), і цей вплив визначає стан системи та рівень її розвитку. Компоненти внутрішнього середовища системи УП назвемо внутрішньосистемними факторами, внутрішньоорганізаційного середовища системи УП –

внутрішньоорганізаційними – та макросередовища – зовнішніми. Склад груп факторів та опис їхнього впливу на об'єкт дослідження подаємо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Вплив факторів середовища на систему управління персоналом

| Фактори середовища | Вплив |
|---|---|
| Внутрішньосистемні фактори | |
| 1. Політика управління персоналом | Впливає на організацію внутрішньосистемних взаємозв'язків з урахуванням політичних пріоритетів в управлінні персоналом |
| 2. Наявність служби управління персоналом | Спеціалізована служба є головною умовою, що забезпечує планування та організує виконання роботи з формування, використання та розвитку персоналу підприємства |
| 3. Кваліфікація працівників служби управління персоналом | Від знань, умінь та навичок менеджерів залежить якість та обсяг реалізації функцій управління персоналом |
| 4. Рівень розвитку трудового потенціалу | Впливає на особисті технології управління персоналом, задаючи цільову установку. |
| 5. Характер соціально-трудоових процесів | Оскільки характер праці визначає соціально-економічну сторону праці, це впливає на зміст процесів управління персоналом на конкретному підприємстві |
| 6. Особливості змісту та умов праці | Вимагають свого обліку під час розробки конкретних процедур управління персоналом |
| 7. Норми корпоративної культури | Суттєво впливають на ефективність реалізації функцій управління персоналом, швидкість змін у колективі, рівень розвитку соціально-трудоових відносин тощо. |
| 8. Стиль керівництва | Стиль керівництва визначає ступінь свободи спілкування співробітників, можливості їхнього залучення в управління підприємством |
| Внутрішньоорганізаційні фактори | |
| 1. Цілі, стратегія та політика підприємства | Необхідність досягнення цілей підприємства вимагає від системи управління персоналом її інтеграції у внутрішньофірмові процеси |
| 2. Галузева специфіка виробництва | Накладає обмеження використання універсальних процедур управління персоналом і вимагає розробки нових процедур |
| 3. Фінансово-економічний стан підприємства | Є серйозним обмежуючим чи стимулюючим чинником у розвитку системи управління персоналом |
| 4. Стадія життєвого циклу підприємства | Потребує розробки покрокової зміни системи управління персоналом відповідно до рівня розвитку підприємства |
| 5. Розміри підприємства, його організаційна структура | Визначають масштаб системи управління персоналом, а також чисельність працівників |
| 6. Відношення керівництва до служби управління персоналом | Визначає роль та місце системи управління персоналом на підприємстві, статус служби УП, рівень її повноважень під час прийняття рішень |
| 7. Соціальна політика підприємства | Повинна бути врахована у принципах, методологічних положеннях, програмах та планах управління персоналом |
| Зовнішні фактори | |
| 1. Стан економіки держави та окремих | У разі економічного підйому діяльність підприємств активізується. В умовах економічного спаду обсяг робіт з управління персоналом |

| | |
|--|---|
| галузей | на підприємствах зменшується |
| 2. Науково-технічний прогрес | Система управління персоналом реагуватиме на появу нових методів та технологій |
| 3. Державне регулювання зайнятості, норми чинного законодавства | Виконання указів Президента України, необхідність контролю над виконанням трудового законодавства, судових рішень та інших., вимагає закріплення цих дій у рамках однієї з функцій управління персоналом |
| 4. Споживачі товарів та послуг | Посилення вимог до якості товарів та послуг з боку споживачів змушує менеджерів з персоналу шукати нові методи підвищення професіоналізму та мотивації праці. |
| 5. Розвиток суспільства та реалізація відносин соціального партнерства | Чим вище соціальна відповідальність підприємства, тим більше зусиль доводиться докладати менеджерам з персоналу для встановлення балансу інтересів між керівниками та колективом |
| 6. Стан ринку праці, зміни у складі робочої сили | Суб'єктами на ринку праці виступають працівники різного віку, національності, релігії, способу життя, займаної посади, а також соціального статусу. Складний склад робочої сили підприємства впливає на актуальність реалізації таких функцій, як організація праці |
| 7. Конкуренція на ринку праці, товарів та послуг | Визначає дії, спрямовані на збереження та розвиток конкурентних переваг з метою підвищення привабливості для персоналу та потенційних співробітників, уникнення втрат кваліфікованої робочої сили, витоку комерційної інформації тощо |

Таким чином, управління персоналом спрямоване на досягнення цілей організації та цілей працівника. З погляду працівника підприємства необхідно створення умов, у яких формується задоволеність працею у взаємозв'язку з виконанням працівником трудових обов'язків як умови досягнення цілей організації. Організація орієнтується на отримання прибутку, тому система управління персоналом має забезпечувати можливості використання працівників задля досягнення цієї мети, і навіть створювати умови підвищення ефективності використання трудового потенціалу перспективу.

1.3. Зарубіжний досвід формування ефективної системи контролю в управлінні підприємством

Управління персоналом є сучасною наукою, що опікується проблемами оптимізації людських ресурсів підприємства задля досягнення поставлених цілей організації та особистих цілей персоналу з допомогою спеціальних методик управління. І хоча можна виділити етапи формування цієї науки, починаючи з

середньовіччя, умови для її формування виникли в другій половині 18 століття в Англії, де почали спостерігатися тенденції до зміни аграрного суспільства на індустріальне.

Промисловий переворот був викликаний не лише початком численного застосування машин, а й зміною всього устрою суспільства. Він супроводжувався високим зростанням ефективності праці, швидким зосередженням, зростанням економіки та зростанням життєвого рівня населення. Розвиток технологій створили можливість об'єднання фізичних та людських потенціалів, які сприяли виникненню фабричного устрою. Промисловий переворот вимагав постійне підвищення конкуренції. Потреба зменшення витрат вимагала створення значного виробництва. Утримуючою причиною виступив дефіцит кваліфікованих менеджерів, які б впоралися з проблемами фабрики, що з'явилися. Проте, самостійною сферою спеціалізації управління персоналом почало ставати лише на початку ХХ століття. У цей час незрозумілі та нелогічні засади управління замінила наукова концепція знань про закони доцільної організації трудової діяльності, створена засновником наукового менеджменту – Фредеріком Вінслоу Тейлором.

У ХХ століттях поняття «менеджмент» та «управління персоналом» значилися синонімами. Ф. Тейлор вважав, що саме наука управління людьми саме той фактор, який впливає на покращення ефективності виробництва. В основу його системи лягли чотири основні принципи:

- створення наукового фундаменту, що замінив застарілі способи роботи;
- вибір та підготовка персоналу;
- взаємоспівпраця адміністрації та робітників;
- делегування відповідальності між керівництвом та працівниками.

Завдяки Тейлору менеджмент став професійною діяльністю, що має наукову методологію та інструментарій. Ідеї Тейлора були розвинені у працях його учнів та послідовників.

Подальший розвиток системи управління персоналу відбувався відносно поступово, але, як і для всіх наук ХХ століття, науці управління персоналу були властиві дедалі більші темпи розвитку.

Модель CAF (Common Assessment Framework) або Загальна схема оцінки – це європейський інструмент підтримки організацій громадського сектору в їхньому прагненні будувати свою діяльність на принципах управління якістю. Це універсальна, цілком доступна у застосуванні модель, яка широко використовується в Європі з початку 2000-х років для оцінки якості та підвищення ефективності діяльності організацій сфери державного та муніципального управління. Її головне завдання – залучення працівників до процесу спільного прийняття рішень щодо розвитку організації через механізми неформальної участі.

Основним методичним підходом моделі є самооцінка, тобто. внутрішня оцінка організації працівниками, коли рівень їхньої залученості та причетності до спільних справ, ефективні канали зворотного зв'язку з керівниками розглядаються як життєво необхідні умови сталого розвитку. Ідеологічний посыл CAF полягає в наступному: якщо люди не беруть участь у діагностиці своєї організації, у визначенні пріоритетів розвитку та розробці плану покращень, то керівництву буде вкрай важко або навіть неможливо завоювати підтримку та схвалення будь-яких змін з боку персоналу.

Залучення працівників у процеси управління – одне із наріжних каменів філософії загального менеджменту якості (TQM), де успіх будь-яких ініціатив щодо поліпшення залежить від бажання та можливості персоналу брати участь у вдосконаленні діяльності своєї організації [10]. Розглянемо особливості методології CAF та її переваги, що дають надію на залучення людей та побудову організації, здатної до самонавчання у стратегічній перспективі.

Лідером зареєстрованих користувачів CAF є Італія. У цій країні близько 1500 організацій сфери державного та муніципального управління були залучені до різноманітних заходів, пов'язаних з CAF. Сьогодні в Італії понад 400 організацій застосовують модель офіційно, ще більшою є кількість

незарєєстрованих користувачів моделі та організацій, які лише розглядають цю можливість. Такого інтересу до САФ було досягнуто внаслідок ухвалення кількох політичних рішень. Директиви в галузі якості державного управління, прийняті у 2006 р., закріпили практику самооцінки в державних органах з метою безперервного вдосконалення їх діяльності, підвищення ефективності та покращення якості послуг, що надаються громадянам та організаціям. Директивами було рекомендовано використовувати моделі менеджменту якості з особливим акцентом на модель САФ як найбільш відповідну для «початківців».

У 2009 р. було прийнято закон, яким для всіх державних органів було запроваджено процедури вимірювання, оцінки та покращення діяльності в рамках управління «циклом ефективності». В основі такого стратегічного підходу до підвищення ефективності знаходився громадянин/споживач з його вимогами до якості державних послуг, модель САФ була покладена в основу відповідних рекомендацій. Політична підтримка САФ Італії стала водночас і причиною поширення моделі у практиці управління.

Таким чином, САФ, з одного боку, стимулює зміну політичної культури, з іншого боку, сприяє поширенню ідеології загального управління якістю серед постійно зростаючої кількості італійських організацій громадського сектора. Організації, що застосовують САФ у Європі, мотивують свій вибір на користь цієї моделі в основному внутрішніми причинами, такими як можливість чіткого та системного визначення сильних сторін та областей для покращень, зростання показників після проведення самооцінки, підвищення мотивації працівників, відданість персоналу культурі якості.

Сьогодні серед керівників вітчизняних компаній уже не залишилося тих, хто б заперечував важливість людського ресурсу. Однак Україна тільки почала освоювати досвід роботи з персоналом, який на Заході складався протягом десятиліть, і цим обумовлений цілий ряд відмінностей у підходах до управління співробітниками вітчизняних та іноземних організацій (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Відмінності у підходах до управління персоналом в українських та іноземних компаніях [12, с. 91]

| Українські компанії | Іноземні компанії |
|---|---|
| Проектний підхід: «є проблема – зробимо» | Системний підхід та вибудовування функцій з урахуванням стратегії |
| Менеджмент розвивається паралельно з розвитком політики та економіки країни. | Розвиток менеджменту – наслідок розвиненого капіталізму |
| Компанії мають значний потенціал для зростання ефективності | Ефективність компанії досить висока |
| Персонал розглядається, як стаття витрат, роботодавці вважають за краще не інвестувати у довгостроковий розвиток працівників, а наймати готових фахівців з ринку праці, часто просто «перекупувати» їх. | Персонал розглядається як людський капітал, компанії інвестують у довгостроковий розвиток співробітників |
| Застосовуються короткострокові системи мотивації. | Застосовуються довгострокові системи мотивації |
| Внутрішні комунікації не мають великого значення, вони не вважаються важливими. | Вибудовуванню комунікацій, забезпеченню поінформованості, прозорості надається дуже велике значення |
| Компанії важлива швидка віддача від персоналу. | Компанії важливими є бренд роботодавця, цінності, відношення персоналу до етики, його лояльність |
| Система управління персоналом часто характеризується індивідуальним підходом до працівників | Система управління персоналом структурована, спрямована на підвищення ефективності та реалізується послідовно |
| Соціальні об'єкти та інфраструктура, спадщина соціалізму та принципи розподілу. | Соціальна відповідальність, адресні пільги працівникам |
| Переважна більшість дружніх відносин у робочому колективі, часто їх значення перебільшено | Ставлення колег – «не дружба, але повага та співпраця». |

У західній організації будь-який директор з персоналу – це бізнес-партнер, повноправний учасник бізнесу. Це зумовлено і історією менеджменту, і правами людини, і прозорими законами, і значною роллю профспілок. Там HR – це часто талановитий комунікатор та координатор діяльності в галузі управління персоналом у команді керівників.

Висновки до розділу 1

1. Система управління організацією включає в себе, сукупність всіх відділів і служб в організації, всіх елементів системи, види і засоби зв'язку між ними, в

тому числі дій, що забезпечують безперервне функціонування організації. Серед проблем, які стоять перед керівником, управління персоналом, безперечно, є однією з найважливіших, тому що в ринкових умовах саме працівники підприємства визначають його успіх, будучи ключовим фактором конкурентних переваг. Персонал є одним із найскладніших об'єктів управління підприємства, що зумовлено, передусім, необхідністю враховувати безліч соціально-психологічних аспектів у процесі прийняття відповідних управлінських рішень.

2. З'ясовано, що управління персоналом має здійснюватися у системі. Система управління персоналом повинна розглядатися з двох позицій: з точки зору процесів, що протікають в ній, тобто через функціональну модель, а також через модель складу, елементами якої є суб'єкт і об'єкт системи управління персоналом. Застосування такого підходу до дослідження системи управління персоналом на практиці створює широкі можливості для виявлення резервів підвищення результативності її функціонування та обґрунтованої розробки відповідних заходів.

3. Розглянуто особливості зарубіжного досвіду управління персоналом на основі моделі CAF, яка з одного боку, стимулює зміну політичної культури, з іншого боку, сприяє поширенню ідеології загального управління якістю серед постійно зростаючої кількості італійських організацій громадського сектора. Організації, що застосовують CAF у Європі, мотивують свій вибір на користь цієї моделі в основному внутрішніми причинами, такими як можливість чіткого та системного визначення сильних сторін та областей для покращень, зростання показників після проведення самооцінки, підвищення мотивації працівників, відданість персоналу культурі якості.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛЮ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЇ «КИЇВСТАР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ПрАТ «Київстар» – найбільший оператор телекомунікацій України, який надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектру мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 3G. Абонентами підприємства є понад 25 млн клієнтів мобільного зв'язку і близько 810 тис. клієнтів фіксованого широкопasmового інтернету. ПрАТ «Київстар» входить до складу VimpelCom Ltd., однієї з найбільших у світі інтегрованих телекомунікаційних підприємств, з головним офісом у Нідерландах. Холдингове підприємство володіє телекомунікаційними активами в країнах СНД, Європи, Азії, Африки, а його акції знаходяться у вільному обігу на нью-йоркській фондовій біржі NASDAQ.

Як заявляє компанія «Київстар» у своїх фінансових річних звітах, починаючи з 2014 року, то ПрАТ «Київстар» - є платником податків №1 у телекомунікаційній галузі і у 2021 році компанія сплатила 4 267 721 000 грн до державного бюджету України [6]. Місію компанії «Київстар» можна представити як поєднання трьох простих та чітких цінностей (рис.2.1):



Рис.2.1. «Цінності компанії «Київстар»» [16]

Стратегія розвитку ПрАТ «Київстар» на 2020-2025 роки «3Д» («дані, диференціація, дивіденди») спрямована на зміцнення лідерства на вітчизняному телекомунікаційному ринку за рахунок зростання проникнення послуг мобільного

інтернету, диверсифікації послуг, підвищення операційної ефективності та інвестиційної привабливості компанії для акціонерів. Для досягнення поставлених цілей ПрАТ «Київстар» активно будує високошвидкісні мобільні мережі і розвиває власну транспортну інфраструктуру.

Організаційна структура компанії «Київстар» - це ієрархічна модель, яку можна представити наступним чином (Рис.2.2).

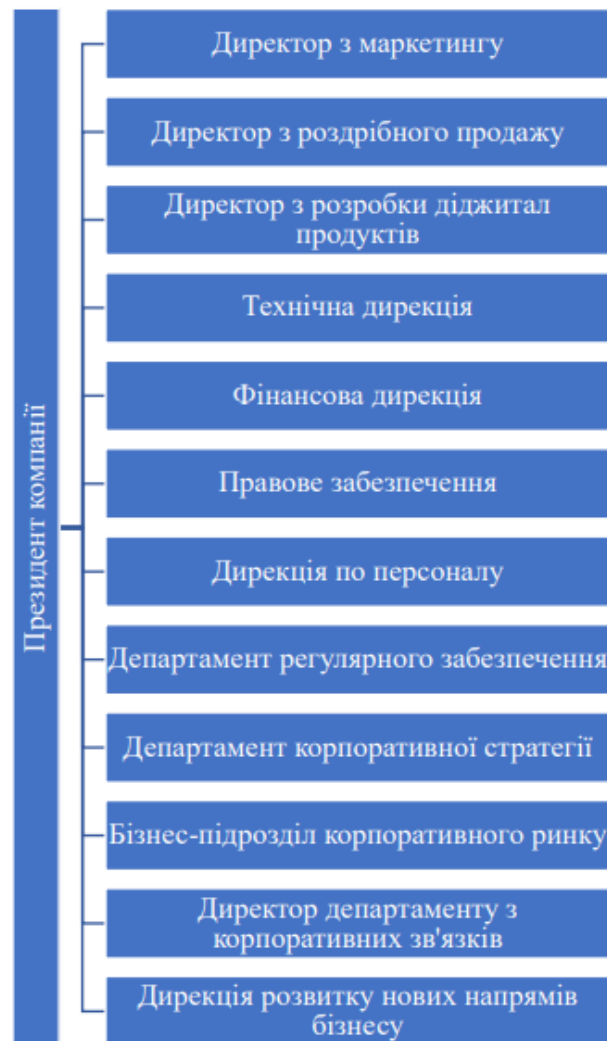


Рис. 2.2. Організаційна структура компанії «Київстар» [15]

На чолі компанії – Президент «Київстар», якому підпорядковуються усі інші структурні підрозділи та директори, а саме:

- Директор з маркетингу;
- Департамент із корпоративних зв'язків;
- Дирекція розвитку нових напрямків бізнесу;
- Бізнес-підрозділ корпоративного ринку;

- Директор з роздрібного продажу;
- Директор з розробки діджитал продуктів;
- Технічна дирекція;
- Фінансова дирекція;
- Департамент правового забезпечення;
- Дирекція по персоналу;
- Департамент регуляторного забезпечення;
- Директор з корпоративної стратегії.

2.2. Оцінка якості контролю управління на підприємстві

Розглянемо систему управління підприємством в трьох напрямках: управління персоналом, управління фінансово-господарською діяльністю та управління технологіями [12]. Для здійснення аналізу кадрового забезпечення ПрАТ «Київстар» спочатку проаналізуємо структуру працівників компанії. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз структури працівників ПрАТ «Київстар»

| Показник | 2019 рік | | 2020 рік | | 2021 рік | | Відхилення 2021/2019 | |
|---|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------------------|-------------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | +/- | в структурі |
| Середньооблікова кількість штатних працівників, всього: | 346 | 100 | 359 | 100 | 339 | 100 | -7 | 0 |
| ПВП, всього, в тому числі: | 346 | 100 | 359 | 100 | 339 | 100 | -7 | 0 |
| Виробничий персонал | 111 | 32,08 | 113 | 31,48 | 115 | 33,92 | 4 | 1,84 |
| - Робітники | 55 | 49,55 | 69 | 61,06 | 62 | 53,91 | 7 | 4,36 |
| - Молодший обслуговуючий персонал | 56 | 50,45 | 44 | 38,94 | 53 | 46,09 | -3 | -4,36 |
| Управлінський персонал, всього, із них: | 235 | 67,92 | 246 | 68,52 | 224 | 66,08 | -11 | -1,84 |
| - Керівники | 17 | 7,23 | 20 | 8,13 | 16 | 7,14 | -1 | -0,09 |
| - Спеціалісти | 130 | 55,32 | 141 | 57,32 | 133 | 59,38 | 3 | 4,06 |
| - Службовці | 88 | 37,45 | 85 | 34,55 | 75 | 33,48 | -13 | -3,96 |

Як бачимо з таблиці, у структурі компанії 34% складає виробничий персонал, а 66% - управлінський персонал. Серед управлінського персоналу 7% - керівники, 60% - спеціалісти, 33% - службовці. Така тенденція без істотних змін спостерігається протягом всього досліджуваного періоду.

Далі проаналізуємо структуру персоналу ПрАТ «Київстар» за віком (рис. 2.3).

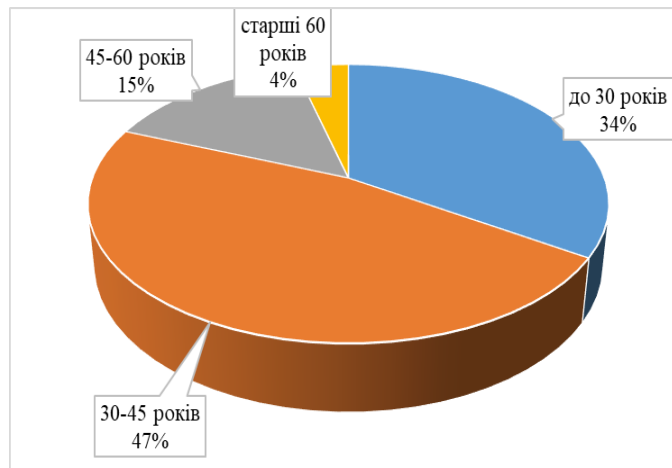


Рис. 2.3 Структура персоналу ПрАТ «Київстар» за віком

Як бачимо з рис.1.3., найбільша частка в компанії належить працівникам від 30 до 45 років (47%) та до 30 років (34%).

Структура персоналу компанії за статтю представлена на рис. 2.4.

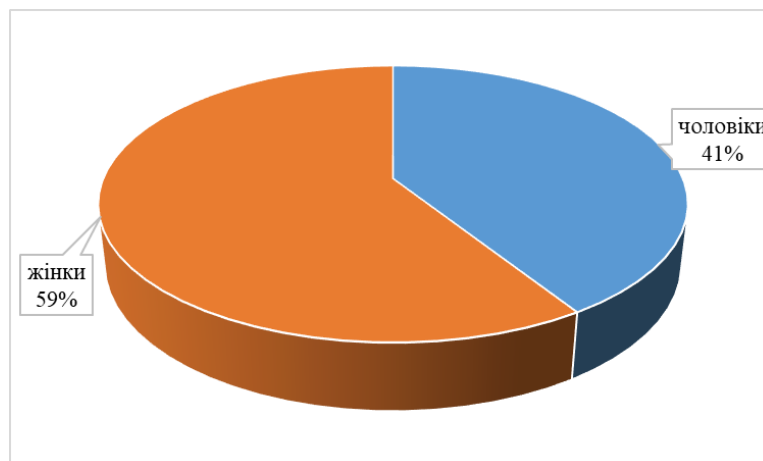


Рис. 2.4. Структура персоналу ПрАТ «Київстар» за статтю

Щодо гендерного аспекту, то бачимо, що серед працівників підприємства більше жінок (59%), в той час як чоловіків 41%.

Далі проаналізуємо структуру персоналу за рівнем освіти (рис. 2.5).

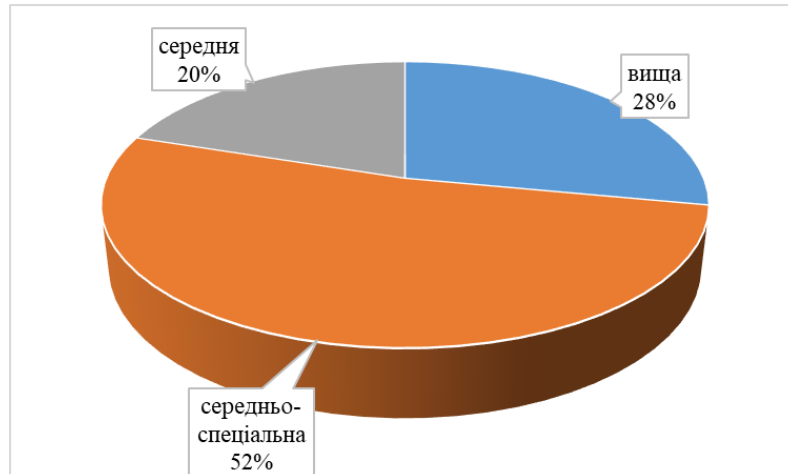


Рис. 2.5 - Структура персоналу ПрАТ «Київстар» за рівнем освіти

Серед персоналу ПрАТ «Київстар» переважають працівники з середньо-спеціальною освітою (52%), тоді як робітники з вищою освітою складають 28%, а з середньою – 20%.

Далі проаналізуємо внаслідок яких чинників і з якою інтенсивністю змінювалась кількість працівників на підприємстві. Для цього розрахуємо ряд показників, які характеризують рух кадрів на підприємстві (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2 - Показники, що характеризують рух працівників на підприємстві

| Показники | Од. вим. | 2019 рік | 2020 рік | 2021 рік | Відхилення 2021/2019 | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------------------|-------------|
| | | | | | абсолютне, ± | відносне, % |
| 1. Середньооблікова чисельність ПВП | осіб | 346 | 359 | 339 | -7 | -2,02 |
| 2. Прийнято за рік | осіб | 22 | 18 | 17 | -5 | -22,73 |
| 3. Вибуло за рік, всього | осіб | 9 | 38 | 14 | 5 | 55,56 |
| в т.ч.: | | | | | | |
| - за власним бажанням, звільнено за прогул, інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді | осіб | 9 | 18 | 14 | 5 | 55,56 |
| - з причин скорочення штатів | осіб | 0 | 20 | 0 | 0 | 0,00 |
| 4. Облікова кількість працівників на кінець року | осіб | 359 | 339 | 342 | -17 | -4,74 |
| 5. Коефіцієнт загального обороту | | 0,090 | 0,156 | 0,091 | 0,002 | x |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|--|-------|-------|-------|--------|---|
| 6. Коефіцієнт обороту по прийому | | 0,06 | 0,05 | 0,05 | -0,01 | x |
| 7. Коефіцієнт обороту по вибуттю | | 0,03 | 0,11 | 0,04 | 0,02 | x |
| 8. Коефіцієнт плинності кадрів | | 0,026 | 0,050 | 0,041 | 0,015 | x |
| 9. Коефіцієнт відновлення працівників | | 2,44 | 0,47 | 1,21 | -1,23 | x |
| 10. Коефіцієнт постійності кадрів | | 0,910 | 0,844 | 0,909 | -0,002 | x |

Внаслідок проведених розрахунків, можна стверджувати, що впродовж досліджуваного періоду зростає коефіцієнт загального обороту, обороту по вибуттю та коефіцієнт плинності кадрів.

Знижуються коефіцієнти обороту по прийняттю, відновлення працівників та постійності кадрів. Така тенденція негативно свідчить про динаміку руху кадрів на підприємстві, про дестабілізацію колективу, неефективності політики в області персоналу, незадоволенні потреб співробітників компанії. Найбільше звільнень, а саме 25% відбувається через велике навантаження на робочому місці (велика кількість клієнтів на одного співробітника, черги на відділенні та великий обсяг оброблюваного вантажу на одного працівника).

Провівши аналіз організаційної структури ПрАТ «Київстар», надалі розглянемо динаміку основних показників діяльності підприємства за 2019-2021 рр. Індекс цін в 2020 році склав 112,4%, в 2021 – 113,7%.

Таблиця 2.3.

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Київстар»

| Найменування показника | Один. виміру | Роки | | | Відхилення 2021/2019 | |
|---|--------------|----------|----------|----------|----------------------|-------------|
| | | 2019 рік | 2020 рік | 2021 рік | абсолютне, ± | відносне, % |
| 1. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі: | тис. грн. | | | | | |
| 1.1 - у діючих цінах | тис. грн | 568825 | 634994 | 674831 | 106006 | 18,64 |
| 1.2 - у порівняльних цінах | | 568825 | 564941 | 593519 | 24694 | 4,34 |
| 2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | тис. грн. | 568825 | 634994 | 674831 | 106006 | 18,64 |
| 3. Середньооблікова чисельність ПВП | осіб | 346 | 359 | 339 | -7,00 | -2,02 |

| | | | | | | |
|--|---------------|--------|--------|--------|-----------|-------|
| 4. Середньорічна вартість основних виробничих фондів | тис. грн | 97320 | 154314 | 189922 | 92602 | 95,15 |
| 5 Фонд оплати праці | тис. грн. | 39685 | 52449 | 59344 | 19659,00 | 49,54 |
| 6. Собівартість реалізованої продукції | тис. грн. | 318456 | 372716 | 420917 | 102461 | 32,17 |
| 7. Адміністративні витрати | тис. грн. | 33123 | 39696 | 38617 | 5494,00 | 16,59 |
| 8. Витрати на збут | тис. грн. | 68446 | 66631 | 77906 | 9460 | 13,82 |
| 9. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (п.6+п.7+п.8) | тис. грн. | 420025 | 479043 | 537440 | 117415,00 | 27,95 |
| 10. Прибуток (збиток) від реалізації продукції (п.2-п.9) | тис. грн. | 148800 | 155951 | 137391 | -11409 | -7,67 |
| 11. Чистий прибуток (збиток) | тис. грн. | 91863 | 110639 | 108564 | 16701,00 | 18,18 |
| 12. Продуктивність праці (п.1.1/п.3) | тис. грн./ос. | 1644 | 1769 | 1991 | 347 | 21,09 |
| 13. Середня заробітна плата (п.5/п.3/12) | грн./ос. | 9558 | 12175 | 14588 | 5030 | 52,63 |
| 14. Фондоозброєність (п.4/п.3) | грн./ос. | 281,27 | 429,84 | 560,24 | 278,97 | 99,18 |
| 15. Рентабельність продукції (п.10/п.9) | % | 0,35 | 0,33 | 0,26 | -0,10 | x |

Проведений аналіз динаміки основних показників дає змогу зробити наступні висновки.

У 2021 році на підприємстві спостерігається зріст обсягу виробництва як в діючих, так і в порівняльних цінах, виручка від реалізації зростає на 18,64% порівняно з 2019 роком. Проте за рахунок того, що загальні витрати зростають більш високими темпами (27,95%), прибуток від реалізації знижується на 7,67%. Внаслідок цього знижується рівень рентабельності продукції на 0,10 пунктів. Позитивною є динаміка чистого прибутку, який порівняно з 2019 роком зріс на 18%.

Чисельність персоналу має тенденцію до зниження на 2,02%, але позитивним є зріст фонду заробітної плати на 50% та продуктивності праці на 21,09%. Також зростає середня заробітна плата одного працівника на 52,6%. За рахунок зросту вартості основних фондів та зниження чисельності персоналу майже вдвічі зростає фондоозброєність.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про ефективну діяльність ПрАТ «Київстар» протягом 2019-2021 рр., проте керівництву підприємства слід зосередити увагу на можливих напрямках зниження витрат для підвищення результативності підприємницької діяльності.

Надалі розглянемо систему управління технологіями в компанії «Київстар».

У відділі продажів та обслуговування середнього і малого бізнесу Красноярського філії ПрАТ «Київстар» використовуються такі основні інформаційні системи: Автоматизована система розрахунків (АСР) «Старт», Автоматизоване робоче місце (АРМ) «Електронний архів», «Лінійно-технічний облік» (ЛТУ), «Облік технічних ресурсів» (УТР), «Управління робочими ресурсами» (УРР), CRM Amdocs, Start IP, «Інформаційна система підтримки абонентів» (ІСПА), «Система автоматизованої служби підтримки» (САСП). Розглянемо деякі програмні продукти більш докладно.

Основною інформаційною системою на підприємстві є АСР «Старт». Вона призначена для автоматизації розрахунків за послуги зв'язку. Дана система забезпечує розрахунково-сервісне обслуговування абонентів послуг фіксованого телефонного зв'язку, широкосмугового доступу в Інтернет і платного телебачення. Робота з абонентом починається саме з цієї програми. При укладенні нового договору, фахівець створює картку в АСР «Старт» на абонента. Дана програма робить присвоєння особового рахунку. АСР «Старт» передбачена як для роботи з фізичними особами, так і з юридичними особами. Тут міститься велика кількість довідників для оператора: інформаційні, тарифікаційні, технічні.

Програма дозволяє виконувати наступні основні операції:

- введення оплати за послуги зв'язку;
- здійснення перерахунків;
- робота з претензіями;
- друк платіжних і звітних документів;
- розрахунки з користувачами;
- робота з дебіторами та ін.

Таким чином, на підприємстві досить розвинена інформаційна структура, є велика кількість програм для роботи, а також для зв'язку між співробітниками різних підрозділів і філій.

У сучасних умовах, коли рівень проникнення телекомунікаційних послуг вже досяг високо рівня і отримувати нових клієнтів стає нівідки, телекомунікаційним компаніям необхідно приділяти особливу увагу роботі на утримання існуючих клієнтів. Реалізація ж стратегії підприємства безпосередньо пов'язана з діями керівництва. Для успішного функціонування підприємства необхідно, щоб використовується інформаційна система допомагала керівництву досягти намічених результатів, а також, щоб процес роботи співробітників був максимально автоматизований. Таким чином, зростає потреба в розробці й застосуванні інформаційних систем і технологій, які допоможуть ефективно управляти підприємством.

2.3. Шляхи підвищення ефективності контролю в управлінні компанією «Київстар»

Розглянемо можливість впровадження інформаційної розробки в групі продажу та обслуговування середнього і малого бізнесу ПрАТ «Київстар». Для виявлення даної можливості розглянемо процес роботи фахівця групи продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу.

Основною роботою для фахівців даної групи є робота з приходять абонентами:

- прийом заяв;
- видача звітних документів;
- складання договорів і контрактів на надання послуг зв'язку;
- призначення та погодження нових підключень;
- робота зі скаргами і претензіями.

Видача звітних документів абонентам здійснюється з допомогою АСР «Старт». Програма формує автоматично при введенні особового рахунку

абонента. Видача звітних документів може здійснюватися особисто або, за бажанням клієнта, за допомогою електронного документообігу.

При заявці на нове підключення, фахівець повинен скласти певні наряди, це робиться за допомогою спеціальної підсистеми «Наряд». Підрозділи, які займаються установкою або дообстеженням можливості надання послуги за певною адресою, за допомогою даної підсистеми бачать заявки, спрямовані на їх адресу і пропонують можливі дати установки. Як бачимо, процес роботи з клієнтами не доставляє труднощів, весь процес досить зручний і автоматизований.

Розглянемо внутрішню роботу групи. Для фахівців, які працюють з абонентами, щомісяця встановлюється план продажів послуг зв'язку. Залежно від відсотка виконання даного плану обчислюється їх заробітна плата (преміальна частина). Преміальна частина співробітника, при 100% виконання плану становить 100% від окладу. Тому, дуже важливо, в першу чергу для самого співробітника, виконати план.

В кінці кожного місяця спеціаліст зобов'язаний подати звіт щодо виконання плану керівнику відділу. Для цього щомісяця співробітник довільно складає документ в Excel, роздрукувавши, передає керівнику. Програми, яка б автоматизували цей процес, на підприємстві немає. Фахівцю доводиться в кінці кожного місяця проводити пошук особистих продажів з різноманітних джерел (особисті записи, АСР «Старт»), відповідно до знайденими даними складається звіт щодо виконання плану продажів.

Кожен співробітник формує свій документ, з довільним оформленням. Керівник отримує окремий звіт від кожного підлеглого. Як бачимо, немає організованості в наданні звітів. Виходячи з цього, немає можливостей оперативного перегляду статистики виконання плану продажів по кожному фахівцю за певний період, порівняння показників виконання плану між співробітниками. При необхідності знайти потрібний звіт буде потрібно достатня кількість часу, а іноді його знайти абсолютно неможливо. При прийнятті заяв від клієнтів, заява фіксується тільки у відсканованому вигляді в АРМ «Електронний

архів». Сам факт прийняття заяви, а також його тип ніде не фіксується. Тобто немає можливості подивитися, які заяви були прийняті конкретним фахівцем за певний період. Також, неможливо подивитися статистику за певними видами заяв (розірвання, зміна тарифного плану, зміна адреси тощо).

У процесі роботи часто звертаються клієнти на розірвання контракту надання послуг зв'язку. При цьому фахівець зобов'язаний виконати роботу по утриманню абонента. З розвитком інформаційних технологій клієнт замість того, щоб знаходитися на кінці ланцюжка вартості, перемістився в її початок. І тепер необхідно вибудовувати «стосунки», які допомагають підтримувати відносини з клієнтами на протязі довгого часу.

Утримання - це надзвичайно важлива частина взаємовідносин зі споживачем. Утримання абонента можливо наступними способами:

- надання знижки;
- пропозиція більш вигідного тарифного плану;
- блокування послуг на певний період;
- пропозиція послуг новому власнику приміщення (орендарю);
- надання додаткових послуг безкоштовно.

Результат утримання, а також проведену роботу по утриманню, співробітник вручну описує в заяві на розірвання. Потім він відносить заяву керівникові, а той, у свою чергу, при негативному результаті може провести роботу по утриманню заново, що часто має позитивний результат. Оцінка критичності виниклої проблеми і рішення про застосування того чи іншого методу усунення загрози відключення конкретного клієнта приймається як правило виходячи з суб'єктивних уявлень конкретного співробітника, який відповідає за утримання проблемного клієнта або приймає стратегію утримання для цілого сегмента клієнтської бази. З'являється велика ймовірність неправильно прийнятого рішення. Кожна помилка, допущена фахівцем, може обернутися збитками для компанії у розмірі вартості клієнта.

Таким чином, процес по утриманню абонента ніяк не автоматизований і може займати занадто багато часу (до місяця), за даний проміжок часу абонент

може встигнути перейти до іншого оператора, в той час як, можливо, клієнт погодився на запропоновані умови при роботі на утримання. Також немає можливості перегляду статистики, скільки абонентів утримано або не утримано, ким утримано, які для цього були вжиті заходи.

До того ж, немає автоматизованого зв'язку між фахівцями, які працюють з клієнтами, і керівником відділу. Так, щоб передати керівнику заяву на розірвання для подальшої роботи, фахівцю необхідно відірватися від основних обов'язків (робота з приходять клієнтами) і пройти в інший корпус будівлі, на інший поверх. А це, при великому потоці клієнтів, виконати оперативно немає можливості.

Таким чином, необхідно розробити систему, яка дозволить автоматизувати процес складання звіту щодо виконання плану продажів фахівців, облік прийнятих заяв, а також роботу фахівців по утриманню клієнтів. Система дозволить автоматизовано проводити розрахунок виконання плану продажів, розрахунок статистичних показників роботи працівників відділу. В даному інформаційному забезпечення передбачається доступ співробітникам, які працюють з абонентами, так і керівникові.

Автоматизована система розрахунків Система буде призначена для введення, зберігання і обробки інформації про роботу співробітників відділу продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу ПрАТ «Київстар». Розробляється інформаційний продукт може бути підсистемою АСР «Старт». Таким чином, основні функції фахівців даного відділу, які передбачається автоматизувати наступні: - облік проданих послуг; - робота з заявами.

Розрахуємо витрати, які потрібні для здійснення проекту впровадження автоматизованої системи розрахунків послуг зв'язку, призначеної для внутрішнього користування відділу продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу. При розрахунку витрат слід врахувати, що у підприємства є доступ до розробки нових модулів існуючої АСР «Старт» на мові SQL (тобто витрати на придбання спеціального програмного забезпечення для розробки нової підсистеми відсутні).

Будуть враховуватися лише людські ресурси, оскільки здебільшого саме за рахунок них буде здійснено проект. Інші види ресурсів не є значною складовою витрат на проект.

У таблиці 2.4 представлений розрахунок годинної заробітної плати працівників, виходячи з того, що у місяці 21 восьмигодинний робочий день.

Таблиця 2.4

Розрахунок годинної ставки заробітної плати

| Співробітник | Місячний оклад, грн | Погодинна ставка, грн. | Погодинна ставка з урахуванням відрахувань, грн. |
|---|---------------------|------------------------|--|
| Керівник проекту | 20000 | 119 | 148 |
| Керівник групи організації продажу і обслуговування | 15000 | 89 | 110 |
| Керівник групи планування інформаційних систем | 15000 | 89 | 110 |
| Керівник відділу супроводження інформаційних систем | 15000 | 89 | 110 |
| Керівник планово-економічного відділу | 20000 | 119 | 148 |
| Спеціаліст ІТ відділу | 12000 | 72 | 89 |
| Спеціаліст групи планування | 12000 | 72 | 89 |
| Спеціаліст відділу супроводу | 12000 | 72 | 89 |
| Спеціаліст планово-економічного відділу | 12000 | 72 | 89 |

У таблиці 2.5 представлено розрахунок витрат по виконанню кожної роботи проекту, виходячи із заздалегідь визначених трудовитрат по роботі і розрахованої вище годинної ставки заробітної плати, включаючи відрахування на соціальні потреби.

Трудовитрати на певний вид роботи оцінені відповідно до рекомендацій керівництва підприємства.

Таблиця 2.5

Розрахунок витрат по виконанню кожної роботи проекту

| Вид робіт | Людський ресурс | Працевитрати, людино-годин | Годинна ставка, грн | Всього витрат, грн |
|------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------|--------------------|
| Підготовчий етап | | | | |
| Статут проекту | Керівник проекту | 2 | 148 | 296 |
| | Керівник групи організації | 16 | 110 | 1760 |

| | | | | |
|----------------------------|---|----|-----|------|
| | продажу і обслуговування | | | |
| | Керівник планово-економічного відділу | 1 | 148 | 148 |
| | Спеціаліст планово-економічного відділу | 4 | 110 | 440 |
| Календарний план | Керівник проекту | 1 | 148 | 148 |
| | Керівник планово-економічного відділу | 1 | 110 | 110 |
| | Спеціаліст планово-економічного відділу | 4 | 89 | 356 |
| Технічне завдання | Керівник проекту | 3 | 148 | 444 |
| | Керівник групи організації продажу і обслуговування | 16 | 110 | 1760 |
| Проектування | | | | |
| Моделювання бізнес-процесу | Керівник проекту | 1 | 148 | 148 |
| | Керівник групи організації продажу і обслуговування | 3 | 110 | 330 |
| | Спеціаліст ІТ відділу | 16 | 89 | 1424 |
| Проектна документація | Керівник групи організації продажу і обслуговування | 2 | 110 | 220 |
| | Спеціаліст ІТ відділу | 8 | 89 | 712 |
| Розробка | | | | |
| Детальний проект | Керівник проекту | 2 | 148 | 296 |
| | Керівник групи планування інформаційних систем | 14 | 110 | 1540 |
| | Спеціаліст групи планування | 16 | 89 | 1424 |
| Реалізація | Керівник проекту | 4 | 148 | 592 |
| | Керівник відділу супроводження інформаційних систем | 12 | 110 | 1320 |
| | Спеціаліст відділу супроводу | 80 | 89 | 7120 |
| Тестування | Керівник проекту | 1 | 148 | 148 |
| | Керівник відділу супроводження інформаційних систем | 1 | 110 | 110 |
| | Спеціаліст відділу супроводу | 4 | 89 | 356 |
| Аналіз проблем | Керівник проекту | 1 | 148 | 148 |
| | Керівник відділу супроводження інформаційних систем | 2 | 110 | 220 |
| | Спеціаліст відділу супроводу | 3 | 89 | 267 |
| Впровадження | | | | |
| Установка | Керівник проекту | 1 | 148 | 148 |
| | Керівник групи організації продажу і обслуговування | 1 | 110 | 110 |
| | Спеціаліст ІТ відділу | 8 | 89 | 712 |
| Навчання користувачів | Керівник групи організації продажу і обслуговування | 1 | 110 | 110 |
| | Спеціаліст ІТ відділу | 4 | 89 | 356 |
| Аналіз проблем | Керівник проекту | 2 | 148 | 296 |

| | | | | |
|-------|---|---|-----|-------|
| | Керівник групи організації продажу і обслуговування | 4 | 110 | 440 |
| Разом | | | | 24009 |

Таким чином, бачимо, що загальні витрати за проектом складуть приблизно 24009 грн., з них 5462 грн. – підготовчий етап, 2834 грн. – проектування, 13541 грн. – розробка, 2172 грн. – впровадження.

Тепер розглянемо, яким ефектів може призвести впровадження автоматизованої системи розрахунків послуг зв'язку, яка призначена для внутрішнього користування відділу продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу.

Основними зацікавленими особами при впровадженні системи будуть:

- Директор по роботі з корпоративним та державним сегментами;
- Керівник відділу продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу;
- Керівник групи продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу;
- Спеціаліст групи продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу;
- Клієнт компанії.

Зробимо порівняння трудомісткості виконання окремих операцій до і після впровадження розробки (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Кількість витрачається часу на виконання операцій

| Виконувана операція | До впровадження розробки, хвилин | Після впровадження розробки, хвилин |
|---|----------------------------------|-------------------------------------|
| Реєстрація замовлення | - | 5 |
| Пошук замовлення | 15 | 1 |
| Доставка замовлення керівникові | 5 | - |
| Донесення організаційно-розпорядчих документів (план продажу) | 20 | 5 |
| Узгодження роботи з утримання клієнтів | 10 | 5 |
| Формування звіту виконання плану | 45 | 1 |
| Облік особистих продаж | 3 | 3 |
| Порівняння виконання планів продажу | 30 | 3 |
| Складання звіту по роботі з утримання клієнтів | 5 | 3 |

Особливе місце при впровадженні автоматизованої системи займає відображення роботи по утриманню клієнтів. До впровадження системи процес утримання з моменту отримання заяви про розірвання послуг зв'язку міг тривати довгий час, за який клієнт міг встигнути перейти до іншого оператора із більш вигідними умовами контракту, в той час як, можливо, клієнт погодився на запропоновані умови при роботі на утримання.

Після впровадження системи передбачається, що якщо керівник бачить прийняте заяву на розірвання послуг зв'язку, по якому ще не виконана робота на утримання, він сам виробляє дану роботу або призначає її спеціалісту. Як показує практика по підприємству, близько 5% втрачених клієнтів погодилися на запропоновані умови, але вже встигли перейти до іншого оператора. За статистикою відділу продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу, в місяць від послуг зв'язку відмовляється близько 30 абонентів середнього і малого бізнесу, а середня плата за послуги зв'язку складає близько 5000 грн. в місяць. Виходячи з цього, можна підрахувати приблизну суму доходу, яку підприємство могло б зберегти, якби при роботі використовувалася розроблена автоматизована система (S1):

$$S1 = 30 \text{ абонентів} * 5\,000 \text{ грн.} * 5\% = 7\,500 \text{ грн.}$$

Впровадження автоматизованої системи розрахунків послуг зв'язку, яка призначена для внутрішнього користування відділу продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу, економічно пов'язано зі значним скороченням витрат:

1. Зниження витрат на папір, витратні матеріали для принтерів та копіювальної техніки. Очевидно, що зміщення акценту на безпаперову роботу з внутрішніми документами значно зменшує потребу в їх лістингу. Наприклад, при процедурі віялового узгодження документа, наприклад звіту виконання плану продажів, проведеної в паперовому вигляді, сам звіт необхідно розмножити у скількох примірниках, скільки посадових осіб беруть участь в цьому процесі. Так, в середньому в день фахівець копіює і друкує близько 15 сторінок документів, потреба друку яких при впровадженні системи зникає. Підрахуємо, яка сума йде

на цей процес, якщо врахувати, що у відділі працює 7 фахівців, а собівартість друку 1 сторінки приблизно становить 0,5 грн (S2):

$$S2 = 7 \text{ співробітників} * 15 \text{ сторінок} * 0,5 \text{ грн.} * 21 \text{ робочий день} = 1\ 102,5 \text{ грн.}$$

2. Зниження витрат на доставку документації всередині підприємства.

Багато процедури співробітників відділу вимагають переміщення документів з одного підрозділу в інший. Впроваджувана система знижує час, що витрачається на таку доставку, а також вивільняє людські ресурси, зайняті переміщенням документації. В середньому витрати на переміщення документації складають близько 5% робочого часу персоналу. А це час витрачається на непрофільний виробничий процес. Так, середня зароблена плата спеціаліста становить 14 000грн. Підрахуємо розмір заробітної плати працівників, який йшов на доставку документації всередині підприємства (S3):

$$S3 = 14\ 000\text{грн.} * 7 \text{ співробітників} * 5\% = 4\ 900\text{грн.}$$

Розроблена автоматизована система здатна і скоротити час доставки, і вивільнити людський ресурс, зайнятий в ній, звільняючи час для більш ефективного робочого процесу. Крім того, скорочення часу доставки призведе до загального скорочення термінів проходження документів, що однозначно є ознакою вдосконалення системи управління в цілому.

3. Зниження витрат на пошук заяви, а також виключення їх втрат.

Пошук заяв є однією з ресурсномістких завдань, в деяких випадках відбираючи до чверті робочого часу співробітників. У цій ситуації переведення заяв в електронний вигляд дасть можливість виключити втрату документації взагалі: електронний образ заяви можливо скопіювати в необхідній кількості для зовнішнього використання (для внутрішнього використання копіювання заяв можна виключити зовсім). Такий підхід значно знизить витрати на пошук будь-якої заяви у випадку, якщо воно вже введено в автоматизовану систему. В середньому на пошук заяви співробітник витрачає близько 3% робочого часу. Підрахуємо розмір заробітної плати працівників, який йшов на пошук заяв (S4):

$$S4 = 14\ 000\text{грн} * 7 \text{ співробітників} * 3\% = 2\ 940\text{грн.}$$

4. Зниження витрат на формування звіту виконання плану продажів.

Фахівцю необхідно наприкінці кожного місяця складати даний звіт, для цього проводиться пошук особистих продажів з різноманітних джерел, а потім складається документ, з довільним оформленням. Спеціальна форма ведення журналу продажів дозволить автоматично створювати такий звіт.

На складання звіту виконання плану продажів співробітник в середньому витрачає 10% робочого дня. При цьому якість, своєчасність і контроль обробки документів залишає бажати кращого. Підрахуємо розмір заробітної плати працівників, який йшов на складання звіту виконання плану продажів (S5):

$$S5 = 7 \text{ співробітників} * 10\% = 408,3 \text{ грн.}$$

При впровадженні автоматизованої системи, потреба складання звіту вручну відпадає, система сформує звіт автоматично.

Підрахуємо приблизну економію підприємства в місяць при впровадженні розроблюваної системи (S), з урахуванням відрахувань на соціальні потреби, у розмірі 24% за формулою (3):

$$S = S1 + S2 + (S3 + S4 + S5) * 24\%, (3)$$

$$S_{\text{міс.}} = 7\,500 + 1\,102,5 + (4\,900 + 2\,940 + 408,3) * 24\% = 19\,325,3 \text{ грн.}$$

Тобто, без використання розробленої автоматизованої системи підприємство неефективно використовувало таку суму за рік:

$$S_{\text{річ.}} = 19\,325,3 * 12 = 231\,903,5 \text{ грн.}$$

Одним з класичних і широко застосовуваних методів оцінки ефективності є метод чистої приведеної вартості, від англійського Net Present Value (NPV) [20]. Суть даного методу полягає в порівнянні доходів від проекту і інвестиційних витрат, приведених до початку здійснення фінансування. Таким чином, метод PV дозволяє враховувати вплив тимчасового чинника при оцінці інвестиційного проекту. Чиста приведена вартість проекту розраховується за формулою (4):

$$NVP = \sum_1^n \frac{CF_i}{(1+r)^n}$$

де CF_i - величина грошового потоку проекту в i -му періоді;

r - ставка дисконтування;

n - кількість років.

Як видно по формулі, в процесі розрахунку PV бере участь ставка дисконтування. Ставка дисконтування являє собою мінімальну прибутковість, яку буде отримувати інвестор при альтернативному вкладенні своїх коштів відповідно до ризиками [2].

Як ставки дисконтування найменш ризикованого проекту можна розглядати ставку рефінансування НБУ. На 2023 р. дана ставка становить 16% [21]. У таблиці 2.7 розрахуємо NPV за 5 років функціонування впроваджуваної системи, а також термін окупності проекту.

Таблиця 2.7

Розрахунок NPV

| Показник | Періоди | | | | | |
|------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CF | (24009) | 231 903,5 | 231 903,5 | 231 903,5 | 231 903,5 | 231 903,5 |
| Дисконтований CF | (24009) | 208 922 | 188 218 | 169 565,8 | 152 762 | 137 623,4 |
| NPV | (24009) | 158 450 | 346 668 | 515 933,8 | 668 695,8 | 806 319,2 |

Бачимо, що на п'ятий рік функціонування розробленої автоматизованої системи NPV складе 806 319,2 грн. Далі розрахуємо термін окупності проекту за формулою (5):

$$T_{ок} = \frac{V_{поч}}{ДСФ}$$

V поч - вартість на початок року окупності;

ДСФ - дисконтований грошовий потік в рік окупності.

$$T_{ок} = 24009/208922 = 0,12 \text{ року} = 1 \text{ місяць}$$

Таким чином, чиста приведена вартість проекту за 5 років дорівнює 806 319, 2 грн., Термін окупності дорівнює близько 1 місяць

Висновки до розділу 2

1. ПрАТ «Київстар» - один з лідерів на ринку телекомунікаційних послуг України. Проведений аналіз діяльності компанії протягом останнього періоду засвідчив, що ПрАТ «Київстар» веде прибуткову та ефективну діяльність. Організаційна структура компанії спрямована на максимально швидку взаємодію всіх підрозділів задля досягнення цілей підприємства.

2. У даній курсовій роботі була оцінена ефективність ПрАТ «Київстар», за допомогою застосування методики комплексної оцінки ефективності управління організацією.

Протягом останніх 3-х років, управлінський процес в компанії здійснювався цілком ефективно. Всі вивчені показники, що перебували на середньому рівні і вище в 2019 році. Це пов'язано зі значною зміною основних економічних, таких як зростання доходів, фондоозброєності та продуктивності праці, зниження чистого прибутку, фондівіддачі, рентабельності виробничої.

3. З метою вдосконалення системи менеджменту в компанії було запропоновано вдосконалення автоматизації розрахунків з клієнтами.

Розроблена автоматизована система розрахунків послуг зв'язку дозволяє:

- автоматизувати процес складання звіту виконання плану продажів і звіту роботи по утриманню клієнтів;
- можливість ведення обліку особистих продажів, прийнятих заяв;
- розраховувати статистичну інформацію керівникам.

Розроблена автоматизована система розрахунків послуг зв'язку дозволить істотно знизити трудовитрати персоналу, а також витрати на папір і витратні матеріали для принтерів. Завдяки впровадженню розробленої системи, стане прозорим процес утримання клієнтів, а також очікується збільшення частки утриманих клієнтів. Система допоможе керівникам в більш ефективному управлінні відділом продажів і обслуговування середнього та малого бізнесу.

ВИСНОВКИ

1. Система управління організацією включає в себе, сукупність всіх відділів і служб в організації, всіх елементів системи, види і засоби зв'язку між ними, в тому числі дій, що забезпечують безперервне функціонування організації. Серед проблем, які стоять перед керівником, управління персоналом, безперечно, є однією з найважливіших, тому що в ринкових умовах саме працівники підприємства визначають його успіх, будучи ключовим фактором конкурентних переваг. Персонал є одним із найскладніших об'єктів управління підприємства, що зумовлено, передусім, необхідністю враховувати безліч соціально-психологічних аспектів у процесі прийняття відповідних управлінських рішень.

2. З'ясовано, що управління персоналом має здійснюватися у системі. Система управління персоналом повинна розглядатися з двох позицій: з точки зору процесів, що протікають в ній, тобто через функціональну модель, а також через модель складу, елементами якої є суб'єкт і об'єкт системи управління персоналом. Застосування такого підходу до дослідження системи управління персоналом на практиці створює широкі можливості для виявлення резервів підвищення результативності її функціонування та обґрунтованої розробки відповідних заходів.

3. Розглянуто особливості зарубіжного досвіду управління персоналом на основі моделі САФ, яка з одного боку, стимулює зміну політичної культури, з іншого боку, сприяє поширенню ідеології загального управління якістю серед постійно зростаючої кількості італійських організацій громадського сектора. Організації, що застосовують САФ у Європі, мотивують свій вибір на користь цієї моделі в основному внутрішніми причинами, такими як можливість чіткого та системного визначення сильних сторін та областей для покращень, зростання показників після проведення самооцінки, підвищення мотивації працівників, відданість персоналу культурі якості.

4. ПрАТ «Київстар» - один з лідерів на ринку телекомунікаційних послуг України. Проведений аналіз діяльності компанії протягом останнього періоду

засвідчив, що ПрАТ «Київстар» веде прибуткову та ефективну діяльність. Організаційна структура компанії спрямована на максимально швидку взаємодію всіх підрозділів задля досягнення цілей підприємства.

5. У даній курсовій роботі була оцінена ефективність ПрАТ «Київстар», за допомогою застосування методики комплексної оцінки ефективності управління організацією.

Протягом останніх 3-х років, управлінський процес в компанії здійснювався цілком ефективно. Всі вивчені показники, що перебували на середньому рівні і вище в 2019 році. Це пов'язано зі значною зміною основних економічних, таких як зростання доходів, фондоозброєності та продуктивності праці, зниження чистого прибутку, фондівіддачі, рентабельності виробничої.

6. З метою вдосконалення системи менеджменту в компанії було запропоновано вдосконалення автоматизації розрахунків з клієнтами.

Розроблена автоматизована система розрахунків послуг зв'язку дозволяє:

- автоматизувати процес складання звіту виконання плану продажів і звіту роботи по утриманню клієнтів;

- можливість ведення обліку особистих продажів, прийнятих заяв;

- розраховувати статистичну інформацію керівникам.

Розроблена автоматизована система розрахунків послуг зв'язку дозволить істотно знизити трудовитрати персоналу, а також витрати на папір і витратні матеріали для принтерів. Завдяки впровадженню розробленої системи, стане прозорим процес утримання клієнтів, а також очікується збільшення частки утриманих клієнтів. Система допоможе керівникам в більш ефективному управлінні відділом продажів і обслуговування середнього та малого бізнесу.

RESUME

1. The management system of the organization includes the totality of all departments and services in the organization, all elements of the system, types and means of communication between them, including actions that ensure continuous functioning of the organization. Among the problems faced by the manager, personnel management is undoubtedly one of the most important, because in market conditions it is the employees of the enterprise that determine its success, being the key factor of competitive advantages. Personnel is one of the most difficult objects of enterprise management, which is caused, first of all, by the need to take into account many social and psychological aspects in the process of making appropriate management decisions.

2. It was found that personnel management should be carried out in the system. The personnel management system should be considered from two positions: from the point of view of the processes occurring in it, that is, through the functional model, as well as through the composition model, the elements of which are the subject and the object of the personnel management system. The application of such an approach to the study of the personnel management system in practice creates ample opportunities for identifying reserves for increasing the effectiveness of its functioning and for the reasonable development of appropriate measures.

3. The peculiarities of foreign personnel management experience based on the CAF model are considered, which, on the one hand, stimulates a change in political culture, and on the other hand, promotes the spread of the ideology of total quality management among an ever-increasing number of Italian public sector organizations. Organizations applying CAF in Europe motivate their choice in favor of this model mainly for internal reasons, such as the ability to clearly and systematically identify strengths and areas for improvement, increase performance after self-assessment, increase employee motivation, and staff commitment to a quality culture.

4. PJSC "Kyivstar" is one of the leaders in the telecommunications services market of Ukraine. The analysis of the company's activities during the last period proved that Kyivstar PJSC is conducting profitable and efficient activities. The

organizational structure of the company is aimed at the fastest possible interaction of all departments in order to achieve the company's goals.

5. In this term paper, the efficiency of PJSC "Kyivstar" was evaluated using the method of comprehensive evaluation of the effectiveness of the organization's management.

During the last 3 years, the management process in the company was carried out quite effectively. All studied indicators that were at the average level and above in 2019. This is due to a significant change in the main economic factors, such as the growth of incomes, wealth and labor productivity, a decrease in net profit, return on capital, and profitability of production.

6. In order to improve the management system in the company, it was proposed to improve the automation of settlements with clients. The developed automated system for calculating communication services allows:

- to automate the process of drawing up a sales plan execution report and a customer retention report;
- the possibility of keeping records of personal sales, accepted applications;
- calculate statistical information for managers.

The developed automated system for calculating communication services will allow to significantly reduce the labor costs of the staff, as well as the costs of paper and consumables for printers. Thanks to the implementation of the developed system, the process of customer retention will become transparent, and the share of retained customers is also expected to increase. The system will help managers in more effective management of the sales and service department of medium and small businesses.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Н. М., Козловцева В. А. Стратегічні орієнтири вітчизняних підприємств телекомунікаційних послуг: систематика наукового бачення та взаємозв'язку. *Економічні інновації: зб. наук. пр.* Одеса: ІПРЕЕД НАН України. 2019. Вип. 48. С. 8-17.
2. Аніщенко, В. О. Сучасні методичні засади формування стратегічного менеджменту в Україні. *Екологічний менеджмент: збірник наук. праць.* К.: МАУП. 2018. С. 31-34.
3. Андрушків Б. М., Піхурко А. І. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. *Збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій».* 2018. Том № 2. С. 168- 169.
4. Афонін Е.А., Суший О.В. Транспарентність влади в контексті європейської інтеграції України: консп. лекц. до короткотерм. семін. в системі підвищення кваліфікації кадрів. Київ : НАДУ 2020. 48 с. URL: <http://lib.rada.gov.ua/static/about/text/transparentnist.pdf>.
5. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. URL: http://imanbooks.com/book_478
6. Бас Ю. В., Петлюк А. С. Загальні основи управління підприємством умовах фінансової кризи. *Наука й економіка.* 2019. № 1 (37). С. 9-13. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie>
7. Сингаївська А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: опорний конспект. К.: Київський університет ринкових відносин, 2017. 41 с.
8. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність, соціальна звітність та аудит як сучасні інститути та технології соціального розвитку. *Україна: аспекти праці: наук.-екон. та сусп.-політ. журнал.* 2020. № 3. С. 3–9.
9. Король С. Нефінансова звітність підприємства. *Вісник КНТЕУ.* 2021. № 6. С. 102–113.

10. Гриценко О.І. Тенденції та проблеми формування інтегрованої звітності суб'єктами господарювання. *Молодий вчений*. Херсон, 2018. № 2 (05). С. 31–34.

11. Міжнародні соціальні стандарти : навч. посіб. Х.: Нац. Ун-т «Юрид. акад. України ім.Ярослава Мудрого», 2019. 121 с.

12. Офіційний сайт «Київстар». URL: https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar_today

13. Соціальний звіт «Київстар». URL: www.kyivstar.ua/f/1/press_center/responsibility/KSO_ru.pdf

14. Київстар сьогодні URL: https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar_today.

15. Київстар. Корпоративний звіт URL: https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/partners/KS_UK_full_final.pdf.

16. Місія та цінності URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/about/mission>.

17. Структура компанії URL: <https://kyivstar.ua/uk/career/company-structure>.

18. Продукти URL: <https://kyivstar.ua/uk/career/product>.

19. Сукурова Н.М., Труш М.С., Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В. Економічна етика та командоутворення: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. 150с.

20. Круш П. В., Голуб М. О. Сучасні проблеми підвищення доходності компаній-операторів мобільного зв'язку у галузі телекомунікацій. *Формування ефективних механізмів управління в умовах трансформації соціально-економічних систем*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернетконференції. 2020. С. 186-188.

21. Красношарпа В. В., Голуб М. О. Економічні аспекти організації системи стратегічного управління доходністю підприємства. *Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління*. Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції. 2020. С. 30-31.

ДОДАТКИ