

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Формування концепції професійної діяльності менеджера та її вплив
на етику ділового спілкування» на основі ПрАТ «Київстар»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-зед-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Войтенко Я.О.

Керівник : Богданов С.М., доцент кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності, к.е.н.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Войтенко Яни Олександрівни _____

Тема роботи «Формування концепції професійної діяльності менеджера та її вплив на етику ділового спілкування» на основі акціонерного товариства «Київстар» _____

керівник роботи: Богданов С.М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к.е.н. _____

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2226-с _____

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2024 р. _____

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси _____

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА _____

2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ПРАТ «КИЇВСТАР» ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕТИКУ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __
6 таблиці
11 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О.М.		
2	Олійник О.М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент _____
(підпис)

Я. О. Войтенко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

О. М. Олійник
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА
ОДИНИЦЬ

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

Тис. – тисячі

Грн – гривня

VEON - комунікаційна і технологічна компанія, що базується в
Нідерландах

BSC - Balanced Scorecard

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 43 с., 11 рис., 6 табл., 25 джерела.

Об'єкт дослідження: ПрАТ «Київстар».

Предмет дослідження: концепція професійної діяльності менеджера на ПрАТ «Київстар», а також шляхи покращення професійної діяльності менеджерів на даному підприємстві.

Мета роботи: дослідити комунікації ПрАТ «Київстар», конкурентоспроможність підприємства з точки зору менеджменту.

Методи дослідження: аналітичний метод та порівняльні характеристики, а також теоричні дані.

В ході роботи було проаналізовано професійну діяльність менеджерів і правцівників вищої ланки (керівників) ПрАТ «Київстар» з акцентом на вплив етики у діловому спілкуванні.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи бакалавра є:

- розглянути теоретичні основи професійної діяльності менеджера;
- розкрити особливості етики ділового спілкування у сучасному ринковому середовищі;
- провести дослідження професійної діяльності менеджера ПрАТ «Київстар» та її вплив на етику ділового спілкування;
- проаналізувати діяльність менеджменту ПрАТ «Київстар»;
- дослідити особливості моделі поведінки менеджера ПрАТ «Київстар»;
- оцінити ефективність роботи персоналу ПрАТ «Київстар»;
- запропонувати шляхи удосконалення концепції професійної діяльності менеджера ПрАТ «Київстар».

ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, МЕНЕДЖЕР, ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ,
ЕТИКА, ПЕРСОНАЛ

ABSTRACT

Bachelor's thesis: 43 pages, 11 figures, 6 tables, 25 sources.

Research object: PJSC "Kyivstar".

The subject of the study: the concept of the professional activity of a manager at PJSC "Kyivstar", as well as ways to improve the professional activity of managers at this enterprise.

The purpose of the work: to investigate the communications of PJSC "Kyivstar", the competitiveness of the enterprise from the point of view of management.

Research methods: analytical method and comparative characteristics, as well as theoretical data.

In the course of the work, the professional activity of the managers and senior officials (executives) of PJSC "Kyivstar" was analyzed with an emphasis on the influence of ethics in business communication.

The main tasks of the bachelor's qualification work are:

- consider the theoretical foundations of the manager's professional activity;
- to reveal the peculiarities of the ethics of business communication in the modern market environment;
- conduct a study of the professional activity of the manager of PJSC "Kyivstar" and its influence on the ethics of business communication;
- to analyze the activities of the management of PJSC "Kyivstar";
- to investigate the peculiarities of the behavior model of the manager of Kyivstar PrJSC;
- to evaluate the efficiency of the personnel of PJSC "Kyivstar";
- to propose ways to improve the concept of the professional activity of the manager of Kyivstar PJSC.

PROFESSIONAL ACTIVITY, MANAGER, BUSINESS
COMMUNICATION, ETHICS, STAFF

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ.....	4
РЕФЕРАТ.....	5
ABSTRACT.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА	10
1.1 Професійна діяльність менеджера	10
1.2 Особливості етики ділового спілкування у сучасному ринковому середовищі.....	14
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ПрАТ «КИЇВСТАР» ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕТИКУ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ.....	19
2.1 Аналіз діяльності менеджменту ПрАТ «Київстар».....	19
2.2 Дослідження особливостей моделі поведінки менеджера ПрАТ «Київстар».....	24
2.3 Оцінка ефективності роботи персоналу ПрАТ «Київстар».....	28
2.4 Шляхи удосконалення концепції професійної діяльності менеджера ПрАТ «Київстар».....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	36
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	38
ДОДАТОК.....	41

ВСТУП

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне ділове спілкування є однією з ключових компетенцій, що визначає успіх керівників та організації в цілому. Ділове спілкування керівників не тільки сприяє побудові внутрішніх і зовнішніх зв'язків, а й відіграє важливу роль у формуванні доброї репутації компанії, що впливає на її конкурентоспроможність на ринку.

Важливість ділового спілкування для менеджерів відображається в їхній здатності ефективно передавати інформацію, мотивувати команди та вирішувати конфлікти. Успішні лідери повинні вміти чітко доносити свої ідеї, ставити цілі та надавати зворотний зв'язок. Без належних навичок спілкування неможливо досягти високого рівня продуктивності та створити позитивне робоче середовище.

Якісне ділове спілкування сприяє побудові довірчих відносин із клієнтами та партнерами та є основою позитивного корпоративного іміджу.

Здатність керівника вести конструктивний діалог, дотримуватися етичних норм і виявляти повагу до співрозмовників підвищує довіру до організації. Навпаки: відсутність навичок спілкування може призвести до непорозумінь, конфліктів і псування репутації.

Тому ефективне ділове спілкування є дуже важливим аспектом лідерства. Це впливає на всі рівні організації, від повсякденних операцій до стратегічного планування та позиціонування на ринку. Дослідження на цю тему актуальне та важливе, оскільки воно визначає істотні аспекти, які сприяють успішній комунікації, і дозволяє вносити пропозиції щодо подальшого розвитку цієї навички у менеджерів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути теоретичні основи професійної діяльності менеджера;
- розкрити особливості етики ділового спілкування у сучасному ринковому середовищі;

- провести дослідження професійної діяльності менеджера ПрАТ «Київстар» та її вплив на етику ділового спілкування;
- проаналізувати діяльність менеджменту ПрАТ «Київстар»;
- дослідити особливості моделі поведінки менеджера ПрАТ «Київстар»;
- оцінити ефективність роботи персоналу ПрАТ «Київстар»;
- запропонувати шляхи удосконалення концепції професійної діяльності менеджера ПрАТ «Київстар».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

1.1. Професійна діяльність менеджера

Менеджер - це особа, відповідальна за ефективне управління людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами для досягнення цілей організації.

Коло обов'язків людини на цій посаді є наступним:

- планування;
- контроль;
- мотивація;
- організація.

Детальніше розпишу про це в таблиці нижче (рис. 1.1)

Таблиця 1.1 - Функція менеджера

Функція менеджера	Опис
Планування	Менеджери ставлять цілі та завдання, які мають бути досягнуті протягом певного періоду часу. На основі цілей менеджери розробляють стратегії та методи їх досягнення. Менеджер визначає ресурси (людські, фінансові та матеріальні), необхідні для досягнення поставлених завдань. На основі стратегії менеджер розробляє конкретний план дій і визначає послідовність виконання завдань
Організація	Менеджери розподіляють ресурси та обов'язки між працівниками, визначаючи, хто, що і коли має робити для досягнення поставлених цілей. Структурують організацію, включаючи розподіл функцій, повноважень та обов'язків між підрозділами та працівниками. Забезпечують ефективну комунікацію між підрозділами та між працівниками для забезпечення взаємодії та координації роботи
Мотивація	Заохочення ефективності - менеджери створюють позитивну атмосферу та надихають працівників на досягнення поставлених цілей Винагорода та визнання - менеджери мотивують працівників, винагороджуючи та визнаючи їхні робочі досягнення Розвиток особистої мотивації - менеджери розуміють потреби та мотиваційні чинники працівників і створюють умови для їх задоволення
Контроль	Менеджери контролюють і оцінюють виконання плану та визначають, чи відповідають результати поставленим цілям. Вони також аналізують результати і вживають коригувальних заходів у разі відхилень від плану

Ці основні функції взаємодіють, щоб допомогти менеджерам ефективно керувати своїми організаціями та досягати своїх цілей. Однак, незважаючи на цей перелік основних лідерських завдань і обов'язків, наступні навички не менш важливі [1]:

1. Комунікативні навички. Особи на цій посаді повинні вміти ефективно спілкуватися всередині та за межами організації для досягнення спільних цілей.

2. Здатність швидко та аналітично мислити та діяти в надзвичайних ситуаціях.

3. Уміння брати відповідальність. Лідерство.

З цих даних можна зробити висновок, що це відповідальна робота і що людина на цій посаді повинна постійно прагнути до саморозвитку та вдосконалення.

Головне у менеджменті — ставити перед собою цілі, що відповідають інтересам підприємства. Це принципова відмінність менеджерів від керівників підприємства старого стилю.

Менеджмент можна визначити як процес впливу на колектив та окремих працівників для досягнення бажаних результатів і цілей. Головне завдання менеджера – ефективно впливати на виробничий процес. Результати його роботи оцінюються за ступенем виконання виробничих завдань підприємства. Тому він повинен вибрати ті ланки виробничого ланцюга, за допомогою яких він зможе впливати на весь процес [2].

Для вирішення оперативних і стратегічних завдань необхідна участь менеджерів усіх рівнів управління. Однак форми і методи цих рішень відрізняються на різних рівнях управління. Необхідність вирішення різноманітних операційних завдань з урахуванням інтересів компанії в цілому вимагає участі менеджерів в оперативному управлінні. Тому важливо знайти конкретний обсяг оперативних завдань, у розв'язанні яких повинен брати участь керівник організації, а також форми та обсяг його ролі [3].

Ступінь залученості та час, який керівник організації витрачає на оперативне управління, слід вимірювати не кількістю проблем, які вирішуються безпосередньо в процесі виробництва, а його заходами щодо формування працездатності та самостійності працівників виробництва. Апарат управління буде ефективно працювати в тих організаціях, де керівник бачить своє головне завдання у створенні найбільш сприятливих умов для самостійної роботи організаційних підрозділів. Чим вищий рівень управління, тим більше значення має загальна функція управління в організації. Чітке визначення рівня власної ролі в реалізації основних функцій апарату управління є основою правильного розподілу фонду робочого часу менеджера [4].

Само собою зрозуміло, що робота менеджера включає різні аспекти виробничої діяльності людей, роботу машин, комп'ютерної техніки тощо. Менеджер, як правило, не є власником капіталу фірми, в якій він працює. Звичайно, він може володіти її акціями, а може й не мати їх, працюючи за наймом. Менеджер повинен бути готовим до управлінської діяльності в певному виді діяльності на підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності та різних організаційно-правових форм і знати [5]:

- основи загальнотеоретичних дисциплін, в обсязі, необхідному для успішного оволодіння методами економічного та системного аналізу в галузі управління та проведення наукових досліджень за фахом;

- дисципліни загальноекономічного циклу та спеціалізовані дисципліни, що вивчають закономірності, особливості, сучасний стан та основні тенденції розвитку економіки;

- стан і розвиток сучасної управлінської діяльності на національному та світовому ринках;

- стан і розвиток ринку праці;

- тенденції та перспективи розвитку підприємств різних форм власності та організаційно-правових форм;

- напрями інноваційної та інвестиційної політики;

- особливості ведення бізнесу різних організаційно-правових форм та форм власності;
- стратегічні цілі та тактичні методи функціонування компанії;
- основні напрями маркетингових досліджень ринку;
- специфіку здійснення посередницької діяльності при здійсненні комерційної діяльності;
- методику визначення економічної ефективності діяльності управління підприємством.

Для забезпечення ефективного управління економікою в нашій державі необхідно оволодіти новітніми знаннями, розвивати вміння кожного менеджера щодо ефективної управлінської діяльності, критично вивчати кращий вітчизняний і зарубіжний досвід, методи і прийоми прийняття оптимальних господарських рішень. [6].

Якщо вважати, що раціональна робота керівників (менеджерів) є передумовою підвищення їх ефективності та якості, то не слід забувати про характерні риси цього виду праці [5]:

- успішна діяльність менеджера вимагає більших і різноманітніших знань порівняно з іншими видами діяльності;
- характеризується більшою організаційною свободою та незалежністю, високою складністю та нестабільністю, а тому його важко оцінити та стандартизувати;
- серйозніше втрати через низьку якість роботи менеджерів, вони можуть зрости, якщо дивитися на ієрархічну піраміду управління знизу вгору;
- висока відповідальність, працездатність і часті стресові ситуації вимагають відносити роботу керівника до важких видів діяльності.

Умови успішного управління включають [4]:

- створення ефективної системи та механізму управління;
- правильна постановка цілей і пріоритетів у роботі;
- формування ефективної команди, здійснення взаємодії між співробітниками та координація їх діяльності;

- уміла організація праці людей, створення стимулів, забезпечення розвитку людей, зміцнення їх єдності, підтримання ентузіазму;
- постійне вдосконалення методів, способів і прийомів виконання управлінських завдань.

1.2 Особливості етики ділового спілкування у сучасному ринковому середовищі

Успіх організації багато в чому залежить від ефективної комунікації. Якісне ділове спілкування усуває перешкоди на шляху досягнення цілей компанії та є невід'ємною частиною загального менеджменту. Щоб спілкування було ефективним, необхідно дотримуватись правил етики ділового спілкування[7].

Це, насамперед, повага до думки інших, доброзичливість, культура спілкування та вміння безперечно вирішувати будь-яку ситуацію. Більшість організацій навіть розробляють письмові етичні кодекси, щоб співробітники знали, як вони повинні поводитися в певній ситуації, яким має бути дрес-код, які цінності організації тощо. Деякі організації проводять спеціальні курси та навчання. Спілкування є невід'ємною частиною будь-якої організації, і хороші комунікативні навички дуже важливі в діловому світі [8].

Ефективне ділове спілкування є життєво важливим для успіху та розвитку будь-якого бізнесу. На відміну від повсякденного спілкування, ділове спілкування завжди цілеспрямоване. Спілкування – це процес створення, передачі та інтерпретації ідей, фактів, думок і почуттів від однієї людини до іншої. Це відіграє важливу роль у побудові ефективних ділових відносин. Погана комунікація в організації може викликати у працівників відчуття байдужості зі сторони керівництва. Однак, коли співробітники цілеспрямовано залучені, це призводить до відчутних результатів: їх продуктивність підвищується на 25% [9].

Спілкування є ключовим фактором у будь-якому бізнесі, прибутковому чи неприбутковому, і якщо воно добре виконане, воно може призвести до більшої задоволеності та продуктивності працівників, а також підвищити загальну ефективність бізнесу. Спілкування передбачає більше, ніж просто надсилання й отримання фізичних повідомлень. З точки зору організаційної ефективності важливою є правильна інтерпретація та розуміння повідомлення [10].

Ефективної комунікації можна досягти, коли його передача та отримання є точними, а розуміння – правильним.

Ефективне ділове спілкування виконує поєднання таких функцій:

1. Доведення службових обов'язків до працівників. Повідомлення про певні ролі на робочому місці є однією з ключових функцій ділового спілкування. Члени команди, які чітко розуміють свої ролі, швидше досягають організаційних цілей і краще виконують свої завдання [11].

2. Забезпечення отримання зворотного зв'язку. Ефективність діяльності працівників може бути покращена шляхом регулярного надання їм зворотного зв'язку щодо їх роботи та компетенцій. Це допомагає їм зрозуміти свої сильні та слабкі сторони та реалізувати наявний потенціал. Регулярний зворотний зв'язок з стейкхолдерами щодо продукції чи послуг бізнесу сприяє покращенню результативності організації та підвищенню якості результатів її діяльності [12].

3. Взаємозв'язок із стейкхолдерами. Цей вид спілкування може бути як усним, так і письмовим. Наявність довіри та емоцій є найважливішими компонентами цієї комунікаційної функції. Крім того, цей вид комунікації можна використовувати в PR-діяльності та для брендингу організації [13].

4. Мотивація працівників з метою кращого прийняття рішень. Комунікація використовується стратегічно в організації, щоб покращити здатність працівників приймати повсякденні рішення. Коли мотиваційні стимули базуються на результативності та ефективно доносяться до працівників, це спонукає їх працювати більш продуктивно та досягати своїх цілей вчасно.

5. Формування соціальних зв'язків. Спілкування є ключовим для того, щоб допомогти співробітникам будувати соціальні взаємовідносини. Керівники багатьох сучасних організацій використовують демократичний або змішаний стиль керівництва, залучають співробітників до дискусій і пропагують вільну культуру спілкування. Це, у свою чергу, підвищує командний дух і підвищує продуктивність праці співробітників [13].

Ділове спілкування є втіленням його основних елементів (рис. 1.1).



Рис. 1.1 - Основні елементи ділового спілкування

Належне ділове спілкування є ключовим елементом організаційного зростання, досягнення цілей і загальної довгострокової ефективності. Ефективне ділове спілкування – це форма міжособистісного лідерства, інструмент, який дозволяє менеджеру застосовувати певні повноваження: прогнозування, навчання, ділові, координаційні, контрольні, оцінні, брендингові тощо. Крім того, керівництво організації може делегувати завдання та ефективніше спілкуватися зі співробітниками має вихідну точку для прийняття рішень і добре розроблений план [14].

Етика ділового спілкування відіграє важливу роль у діяльності кожної організації, оскільки ефективне формування етичних відносин створює

сприятливий клімат всередині організації та налагоджує зв'язки в її зовнішньому середовищі [14].

Ділова етика включає такі явища: етичну оцінку внутрішньої та зовнішньої політики організації в цілому; моральні принципи членів організації, тобто професійна етика; моральний (психологічний) клімат в організації; норми ділового етикету - це ритуалізовані зовнішні норми поведінки. Використання різних термінів – «етика» (грецька) і «мораль» (латинська) – не випадкове. В українській мові теж є слово «моральність». Різниця у змісті цих трьох термінів має свою історію в етиці (як у науці про мораль) і філософії [15].

У літературі, присвяченій проблемам ділової етики, якщо автори вважають за потрібне відрізнити етику від моралі, зазвичай передбачається, що етичні аспекти представлені в соціальних взаємодіях, а моральні аспекти, представлені у внутрішніх оцінках ділової етики, є індивідуальними. В обох випадках, однак, йдеться про розрізнення між добром і злом, справедливістю і несправедливістю, гарного і поганого. Предметом особливої уваги стали етичні проблеми бізнесу [15].

Великі компанії встановлюють правила етики для своїх співробітників. Багато компаній створюють корпоративні етичні кодекси, в яких письмово записуються етичні принципи компанії, правила поведінки та обов'язки керівництва щодо її працівників. Однак публікація етичного кодексу часто служить лише поступкою громадській думці і є як першим, так і останнім кроком у вирішенні етичних проблем [16].

Моральний рівень керівників нижчий, ніж у представників інших професійних груп. І все ж увага громадськості до етичних питань змушує лідерів організацій проводити етичний аналіз своєї діяльності. З нарікань на невловимість і неконтрольованість моралі, яка є предметом етичних досліджень, починаються спроби перевести етичні аспекти діяльності організації в планово-контрольований порядок, тобто інституціоналізувати мораль [16].

Етика ділового спілкування — це перелік норм і правил, які висвітлюють принципи взаємодії учасників ділового середовища (колег, клієнтів тощо) і

сприяють створенню атмосфери взаємоповаги та ефективного спілкування. Основні положення етики ділового спілкування наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні пункти етики ділового спілкування

Правила	Опис
Повага та ввічливість	Це означає, що співрозмовники мають з повагою відноситися один до одного, уважно слухати та дотримуватися ввічливості, уникати образливих висловлювань
Чесність	Важливо діяти чесно та справедливо, виконуючи свої обіцянки та зобов'язання, і уникати будь-яких спроб обману чи шахрайства
Конфіденційність	Збереження конфіденційності інформації, яка довіряється в процесі спілкування є ключовою складовою етичного ділового спілкування
Професіоналізм	Важливо вести себе професійно, дотримуючись встановлених стандартів та норм галузі чи професії
Відкрите обговорення та вирішення конфліктів	Важливо створювати сприятливу атмосферу для відкритого обговорення проблем та конфліктів і шукати спільні рішення для їх вирішення
Повага до культурних відмінностей	Ділове спілкування часто відбувається в міжнародному або багатокультурному середовищі, тому важливо поважати та розуміти різноманітність культурних звичаїв, традицій та поглядів
Відповідальність за дії	Кожен учасник повинен нести відповідальність за свої слова та дії і розуміти їх наслідки

Дотримання цих принципів допомагає зміцнити довіру, підвищити ефективність співпраці та створити здорове робоче середовище.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ПрАТ «КИЇВСТАР» ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕТИКУ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

2.1 Аналіз діяльності менеджменту ПрАТ «Київстар»

ПрАТ «Київстар» є однією з найбільших телекомунікаційних компаній в Україні, основним видом діяльності якої є надання послуг мобільного зв'язку та широкопasmового Інтернету в Україні [17].

ПрАТ «Київстар» — українська компанія, яка надає телекомунікаційні послуги, такі як:

- мобільний зв'язок (3G і 4G (LTE));
- передача даних на основі новітніх технологій (мобільні та фіксовані технології);
- послуги FMC (поєднання мобільного та фіксованого зв'язку);
- Big Data (цифрові рішення).

ПрАТ «Київстар» також продає інші цифрові послуги, які, звісно, пов'язані з комунікацією та продажами, завдяки чому вона активно розвивається та займає ще міцніші позиції на українському ринку.

Нещодавно ПрАТ «Київстар» анонсував нові продукти у співпраці з іншими ІТ-компаніями, включаючи Microsoft. Завдяки значним досягненням мобільна мережа «Київстар» досягла значного розвитку у сфері мобільного зв'язку, охопивши всі міста та сільські населені пункти (28 тис.). ПрАТ «Київстар» зараз є лідером серед інших мобільних операторів України.

Головний офіс ПрАТ «Київстар» знаходиться в Києві. Проте компанія входить до складу міжнародної телекомунікаційної групи VEON. Компанія має заводи в різних країнах світу, включаючи Європу, Азію, Африку та СНД. Акції котируються на Euronext (Амстердам) і Nasdaq (Нью-Йорк).

Загальна інформація ПрАТ «Київстар» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ПрАТ «Київстар»

Повна назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КИЇВСТАР»
Скорочена назва	ПрАТ «Київстар»
Код ЄДРПОУ	21673832
Адреса	03113, Україна, місто Київ, вулиця Дегтярівська, будинок, 53
Зареєстрований	Солом'янська районна в місті Києві державна адміністрація, 03.09.1997
КОАТУУ	8039100000 (ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ р-н)
Керівник	Комаров Олександр Валерійович
Пошта, Вебсайт	info@kyivstar.net, www.kyivstar.ua
Телефон	+380 (44) 209-00-70

Допоміжними сферами діяльності ПрАТ «Київстар», які компанія може здійснювати відповідно до законодавства, є будівництво, ремонт, продаж телекомунікаційного обладнання, оптова та роздрібна торгівля побутовою технікою та електронним обладнанням, забезпечення ремонту, технічного обслуговування, ІТ-підтримка тощо. Інформаційні послуги, ринкові та соціальні дослідження.

Структура управління ПрАТ «Київстар» має вигляд, який наведено у табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Управління ПрАТ «Київстар»

Президент компаній		
Управління з маркетингу	Департамент з корпоративних зв'язків	Управління з розвитку нових напрямів компанії
Управління проектами розробки діджитал продуктів	Управління технічним штатом	Бізнес-підрозділ корпоративного ринку
Управління персоналом	Управління з корпоративної стратегії	Управління фінансами
Департамент регулярного забезпечення	Управління з роздрібного продажу	Департамент правового забезпечення

Для ПрАТ «Київстар» характерна лінійна організаційна структура функціонального характеру, яка схематично представлена в таблиці. 2.2. Тобто співробітники компанії поділяються на відділи, департаменти та функціональні відділи. На кінець 2022 року загальна чисельність працівників ПрАТ «Київстар» становила 3659 осіб [18].

Мета компанії ПрАТ «Київстар», як лідер національних комунікацій, вже змінює Україну на краще. Компанія розвиває 4G інклюзію та створює відкриту цифрову екосистему для спілкування, натхнення, реалізації ідей та розвитку.

Тут стрімко зростає кількість соціальних проектів і благодійних програм, тому ця сторона активно розвивається, адже кожна велика компанія знає, наскільки важливо брати участь у соціальних проблемах великого світу. Тому відповідь тут однозначна – цьому надають великого значення. Більш детальну інформацію можна знайти на ПрАТ «Київстар» веб-сайті.

Щодо фінансової частини. Консолідований звіт про фінансовий стан «Київстар» за 2022 рік представлений в ДОДАТКУ А. ПрАТ «Київстар» - один із найбільших платників, найкращий роботодавець в Україні та компанія з найвищою репутацією на ринку телекомунікацій.

Якщо говорити про маркетингову частину, яка часто веде до стратегічного планування, можна сказати наступне: ПрАТ «Київстар» дійсно сильні в цьому, добре слідкують за вимогами ринку, що допомагає компанії краще знати потреби своєї цільової аудиторії. Аналіз компанії Київстар за допомогою SWOT аналізу представлений в (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT – аналіз ПрАТ «Київстар»

<u>СИЛЬНІ СТОРОНИ</u>	<u>СЛАБКІ СТОРОНИ</u>
<p>«Київстар» має сильну пізнаванність бренду та давно закріплене місце на ринку, що є значною конкурентною перевагою.</p> <p>Компанія має розгалужену мережу, яка гарантує високу якість послуг.</p> <p>«Київстар» також відомий своїми інноваційними продуктами та послугами, які відповідають сучасним потребам ринку. Стабільне фінансове становище дозволяє компанії інвестувати в нові технології та розширення бізнесу.</p>	<p>До недоліків можна віднести експлуатаційні витрати та низьку рентабельність. Крім того, компанія сильно залежить від зовнішнього середовища, що може призвести до бізнес-ризиків (мова йде про військовий стан). Конкуренція на ринку також є одним з невеликих, але все ж викликів для Київстар (бо у нас олігополічний тип конкуренції в цій ніші)</p>
<u>МОЖЛИВОСТІ</u>	<u>ЗАГРОЗИ</u>
<p>Можливості для компанії включають розширення спектру цифрових послуг для задоволення зростаючих потреб клієнтів.</p> <p>«Київстар» зможе вийти на нові ринки, що призведе до зростання прибутковості.</p> <p>Партнерство з міжнародними компаніями дозволяє нам отримувати нові технології та досвід.</p> <p>Зростаючий попит на мобільні дані також відкриває нові можливості для розвитку бізнесу.</p>	<p>Основні ризики включають економічні коливання, які можуть негативно вплинути на платоспроможність клієнтів.</p> <p>Зміни в законодавстві можуть призвести до додаткових витрат для Компанії.</p> <p>Технологічні зміни та ризики можуть вимагати значних інвестицій у модернізацію інфраструктури.</p> <p>Тиск з боку конкурентів також може зменшити частку компанії на ринку.</p>

Ключові показники діяльності менеджменту ПрАТ «Київстар».

Для оцінки ефективності менеджменту ПрАТ «Київстар» можна використовувати різні фінансові та нефінансові показники. Одним із найефективніших інструментів є BSC (Balanced Scorecard), яка включає чотири основні перспективи представлені на (рис. 2.1).

<p style="text-align: center;"><u>Фінансова перспектива</u></p> <p>«Київстар» показує високий дохід від послуг та значний прибуток до оподаткування (EBITDA), що свідчить про фінансову стійкість компанії</p>	<p style="text-align: center;"><u>Клієнтська перспектива</u></p> <p>Компанія має високий рівень задоволеності клієнтів (NPS) та значну кількість абонентів, що свідчить про довіру та лояльність клієнтів</p>
<p style="text-align: center;"><u>Внутрішні процеси</u></p> <p>Висока середня швидкість мережі 4G та швидкий час вирішення звернень клієнтів свідчать про ефективність внутрішніх процесів та орієнтацію на якість обслуговування</p>	<p style="text-align: center;"><u>Навчання і розвиток</u></p> <p>Високі витрати на навчання співробітників та низька плинність кадрів свідчать про інвестиції у розвиток персоналу та стабільність команди</p>

Рис. 2.1 – Ключові показники діяльності менеджменту ПрАТ «Київстар»

Менеджери ПрАТ «Київстар» показують стабільні результати завдяки стратегічному плануванню та інноваційності. SWOT - аналіз ПрАТ «Київстар» показує необхідність оптимізації витрат і зменшення залежності від зовнішніх факторів. Застосування системи збалансованих показників (BSC) допомагає комплексно оцінювати діяльність ПрАТ «Київстар» та приймати зважені рішення для підвищення ефективності управління.

В ПрАТ «Київстар» діє кодекс поведінки, який визначає основні принципи та цінності компанії. ПрАТ «Київстар» поважає права та гідність кожного працівника та розглядає відмінності в культурі та особистості працівників як важливу конкурентну перевагу. ПрАТ «Київстар» прагне створити робоче середовище, яке характеризується взаємною повагою, довірою та співпрацею, а також підтримує відкрите спілкування в команді [19].

ПрАТ «Київстар» сприяє різноманітності, повазі, інклюзії та рівним можливостям працевлаштування для всіх і гарантує, що рішення щодо найму, відбору, розвитку та просування по службі ґрунтуються на заслугах,

кваліфікації, навичках, досягненнях і потенціалі. ПрАТ «Київстар» підтримує безпечне та професійне середовище та не терпить будь-яких форм насильства чи переслідування.

ПрАТ «Київстар» поважає основні права людини і не дозволяє таким факторам, як раса, релігія, стать, вік, національність, сексуальна орієнтація, сімейний стан або інвалідність, впливати на кадрові рішення.

У своїй діяльності ПАТ «Київстар» дотримується високих стандартів етики та комплаєнсу.

У ПрАТ «Київстар» функціонує Департамент Комплаєнс та Етики, прийняті політики і процедури щодо питань боротьби з корупцією та хабарництвом представлений на рис. 2.2.

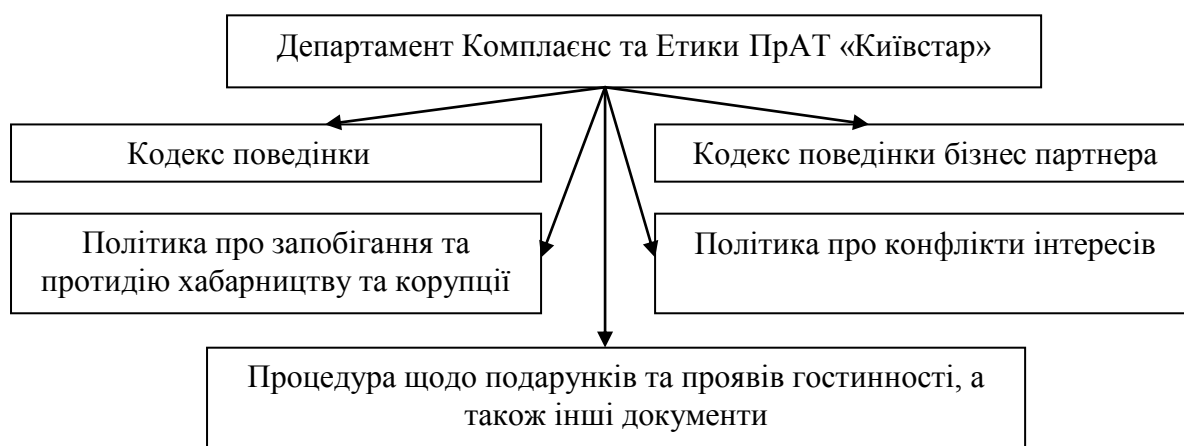


Рис. 2.2 - Департамент Комплаєнс та Етики ПрАТ «Київстар»

Кодекс поведінки встановлює основні стандарти роботи ПрАТ «Київстар» та Групи VEON, зокрема такі: чесне та етичне ведення бізнесу, дотримання чинного законодавства, неприпустимість корупції та шахрайства, достовірність фінансової звітності, своєчасне повідомлення про порушення.

ПрАТ «Київстар» не допускає будь-яких форм хабарництва чи корупції у своїй діяльності чи від свого імені. Компанія має ефективну антикорупційну програму. ПрАТ «Київстар» постійно зміцнює свою прихильність комплаєнсу, впроваджуючи ефективну навчальну та комунікаційну програму з комплаєнсу,

включаючи навчальні та інформаційні кампанії, участь у міжнародних організаціях (UNIC, UN GLOBAL COMPACT), публікації у внутрішніх ЗМІ, управлінські комунікації та відео, сесії мікронавчання тощо. Підвищення кваліфікації співробітників.

ПрАТ «Київстар» проводить щорічні онлайн-навчання з Кодексу поведінки для всіх співробітників «Київстар», а також тренінги з питань протидії корупції та хабарництва, тренінги щодо конфлікту інтересів, тренінги щодо подарунків та проявів гостинності тощо для певних категорій працівників.

2.2 Дослідження особливостей моделі поведінки менеджера ПрАТ «Київстар»

Система стимулювання праці позитивно впливає на економічний розвиток ПрАТ «Київстар». Це допомагає в управлінні підлеглими та досягненні позитивних результатів завдяки якісній роботі [20].

Під час війни ПрАТ «Київстар» визначив для себе наступні пріоритети кадрової роботи, наведені на рисунку 2.3.

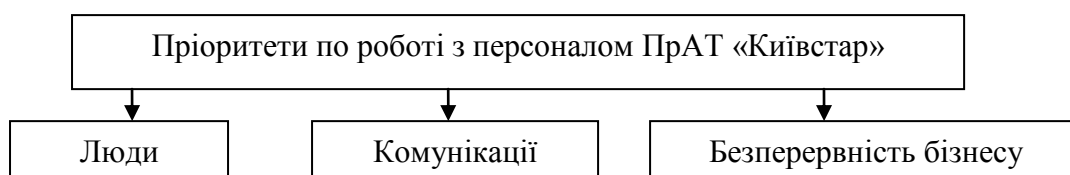


Рис. 2.3 - Пріоритети по роботі з персоналом ПрАТ «Київстар»

У ПрАТ «Київстар» одним із методів мотивації є винагорода співробітників за досягнення цілей, поставлених кожним відділом. Матеріальна винагорода залежить від виконання або невиконання плану, покликаною спонукати керівництво і працівників до досягнення поставленої мети. Крім того, керівництво ПрАТ «Київстар» стимулює окремих співробітників шляхом

вибору кращих співробітників за підсумками кварталу, аналізу ефективності їх роботи та винагородження [21].

Якщо дослідити діяльність ПрАТ «Київстар», то можна зробити висновок, що «Київстар» дотримується європейського підходу до всієї компанії. Керівництво поділяє систему мотивації Київстар на дві складові – матеріальне та нематеріальне стимулювання. Структура системи мотивації ПрАТ «Київстар» представлена на рисунку 2.4.

Структура системи мотивації ПрАТ «Київстар»	
Матеріальні чинники мотивації	Нематеріальні чинники мотивації
Гнучка система заробітної плати	Відоме ім'я компанії
Система премій бонусів	Причетність до загальної справи
Участь у прибутку компанії	Оцінка особистого внеску
Пільгове кредитування	Оцінка співробітників
Практичні результати атестації	Принцип організації роботи за проектами

Рис.2.4 - Структура системи мотивації ПрАТ «Київстар» [22]

ПрАТ «Київстар» створює HR-стратегію на основі зворотного зв'язку з командою. Для цього проводяться регулярні опитування: починаючи з березня – це щотижневі дослідження емоційного та фізичного стану працівників, а також детальне дослідження «Моя робота під час війни», метою якого було визначення працездатності, як люди себе почувають і що їм потрібно, чи почуваються вони в безпеці тощо.

Програма мотивації співробітників ПрАТ «Київстар» складається з ряду заходів.

Безпека працівників ПрАТ «Київстар».

Віддалена робота з можливістю роботи з-за кордону. Перехід був плавним. У 2021 році компанія вже представила гібридний формат; понад 70% команди працювали переважно віддалено.

Працівники, які працюють в офісі, чого вимагають їх службові обов'язки, облаштоване укриття. Централізоване інформування про заходи безпеки через

корпоративну соціальну мережу Workplace. Координація дій співробітників у надзвичайних ситуаціях: створено Telegram-канал «Координаційний комітет» для всіх співробітників Київстар, 11 каналів для співробітників, які тимчасово перебувають за кордоном у різних країнах. Працівники, які працюють на об'єктах у кризових зонах, забезпечені засобами захисту (каска, бронежилети).

Матеріальна підтримка ПрАТ «Київстар».

Програма матеріального забезпечення розрахована на перші 6 місяців війни: одноразова доплата в березні + щомісячна грошова допомога з березня по серпень, дострокова виплата річної премії за 2021 рік в лютому, дострокова виплата премії за перше півріччя 2022 рік. Підтримка колег, які опинилися у скрутному становищі та зазнали матеріальних збитків внаслідок війни.

Одноразова виплата за переїзд та часткова компенсація за оренду квартири на 4 місяці після вимушеної міграції чи еміграції. Працівникам, які виїхали з окупованих територій, орендна плата за квартири виплачувалась до кінця 2022 року. Доплати у разі загибелі працівника або членів його сім'ї внаслідок бойових дій. Продовження виплати середньої заробітної плати мобілізованим працівникам після призупинення виплат на державному рівні.

Нематеріальна мотивація та підтримка ПрАТ «Київстар».

Співпраця з психологами: індивідуальні заняття, групові заняття, вебінари; програми психологічної підтримки дітей співробітників.

Мотиваційні програми, працевлаштування та підтримка сімей співробітників. З початку року реалізуються такі програми: «Дитячий фронт допомоги» – робота з дітьми співробітників для відволікання уваги від неприємних подій та підтримка колег, які пішли до лав Збройних Сил України (воїнам надіслали малюнки, пісні та відеопобажання. У відповідь отримали відеозвернення подяки від захисників).

Друга програма – «КОД 6П» - «Прийміть», «Піклуйтеся», «Підтримуйте», «Продовжуйте», «Працуйте», «Погляньте у майбутнє». 6 тижнів вебінарів, зустрічей і надихаючих відео, які допоможуть співробітникам сприйняти нову реальність і навчитися захищати себе та своїх близьких у важкі часи. Постійне

спілкування та координація. Завдяки спілкуванню з командою, відгукам і підтримці компанія працювала і працює на благо України, підтримуємо команду, людей і країну.

Збереження традицій ПрАТ «Київстар». 18-й рік поспіль компанія проводила традиційний конкурс нагородження кращих співробітників – «Сузір'я Київстар». Командне голосування визначило 87 найактивніших та ефективних працівників у минулому 2021 році.

Спілкування з командою ПрАТ «Київстар»:

- прямі лінії з CEO та CEO-1;
- тематичні групи в корпоративній соціальній мережі Workplace.
- безпосереднє спілкування: керівник-підлеглий.

Найефективнішою мотивацією ПрАТ «Київстар» є власні проекти професійного розвитку. У компанії діє система розвитку персоналу, яка складається з різних напрямків, зображених на рисунку 2.5.



Рис.2.5 - Програми розвитку персоналу ПрАТ «Київстар» [23]

Ще однією важливою складовою в розробці моделі управління ПрАТ «Київстар» є система оцінки діяльності співробітників. ПрАТ «Київстар» проводить щорічну постановку завдань та атестацію підлеглих кожні три місяці. Завдяки цій оцінці ефективності компанія надає потужний інструмент управління, який допомагає менеджерам керувати своїми командами та досягати стратегічних цілей. Саме зворотній зв'язок сприяє підвищенню особистого внеску працівника та командної роботи [24].

ПрАТ «Київстар» проводить оцінку ефективної діяльності компанії протягом 365 днів кожного року. Він показує показники професіоналізму співробітника та очікування компанії щодо корисності працівника на його посаді. Суттєвою частиною відповідальності керівника перед співробітниками ПрАТ «Київстар» є забезпечення конкурентоспроможної та високої заробітної плати як методу мотивації та стимулювання [23].

Що стосується оплати праці, ПрАТ «Київстар» дотримується принципів внутрішньої та зовнішньої справедливості, як в ПрАТ «Київстар», так і в порівнянні з українським ринком праці. Крім усіх обов'язкових соціальних виплат, передбачених чинним законодавством України, ПрАТ «Київстар» додатково пропонує пакет соціальних виплат, тобто підтримку: при народженні дитини, у зв'язку з виходом на пенсію, у зв'язку зі смертю працівника або його родича, у скрутних становищах працівника. Співробітникам ПрАТ «Київстар» доступна комплексна програма страхування здоров'я та життя від нещасних випадків.

2.3 Оцінка ефективності роботи персоналу ПрАТ «Київстар»

ПрАТ «Київстар» забезпечуються ефективною роботою персоналу. Унікальна характеристика персоналу полягає в тому, що він є основою конкурентних переваг сучасної компанії, яка прагне зміцнити свої позиції на ринку. Персонал — це основний штатний склад працівників компанії, який має необхідну кваліфікацію і виконує різноманітні виробничо-господарські функції. Він характеризується як кількісними, так і якісними показниками [25].

У табл. 2.4 розраховано структуру персоналу ПрАТ «Київстар» (співвідношення окремих груп працівників між собою) на кінець 2022 року за статтю, віком, досвідом роботи та рівнем освіти.

Таблиця 2.4 - Оцінка якісного складу персоналу ПрАТ «Київстар» [22]

Показник	Чисельність персоналу, осіб	персоналу, осіб %
1. Персонал компанії, всього	3659	100
2. Структура персоналу за статтю:		
чоловіки	2105	57,5
жінки	1554	42,5
3. Віковий склад:		
до 18 років	35	1,3
18–25 років	651	17,7
26–36 років	1291	35,2
37–50 років	1393	38,0
старше 50 років	289	7,8
4. Розподіл за стажем роботи:		
до 1 року	172	7,3
1–2 роки	521	14,2
2–5 років	983	26,8
5 і більше років	1 893	51,7
5. Освітній рівень:		
загальна середня освіта	138	3,8
середня спеціальна освіта	354	9,8
незакінчена вища освіта	94	2,4
вища освіта	3 073	84

Дані таблиці 2.6 свідчать, що статева структура персоналу ПрАТ «Київстар» характеризується переважанням чоловіків. З 3659 штатних працівників у компанії працюють 2105 чоловіків, що становить 57,5% робочої сили. Кількість жінок що працює у ПрАТ «Київстар» - 1554, що становить 42,5% від усіх працівників. Частка жінок на керівних посадах становить 32,1%. Частка працівників з вищою освітою становить 84% [22].

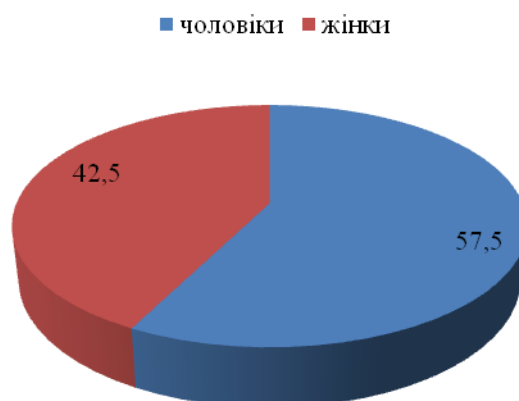


Рис. 2. 6 - Структура персоналу за статтю ПрАТ «Київстар»

Структура персоналу підприємства за віком представлена на рис. 2.7.

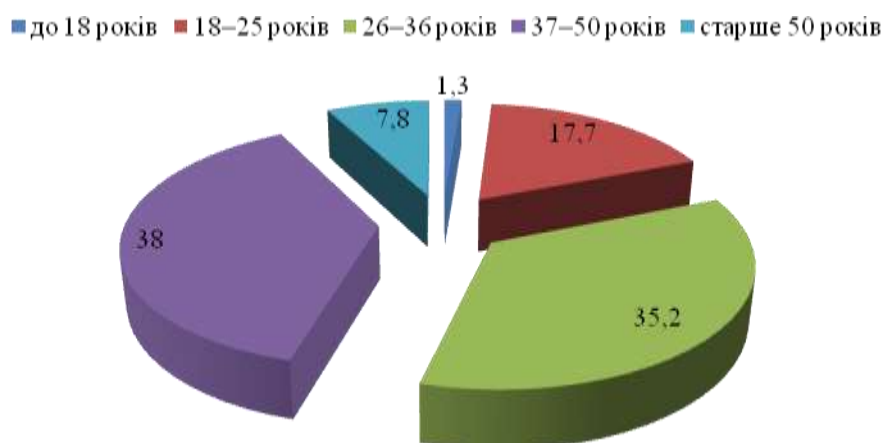


Рис. 2.7 - Структура персоналу ПрАТ «Київстар» за віком, %

Для аналізу цієї структури всі співробітники ПрАТ «Київстар» були розділені на п'ять груп. Найбільшою є група віком від 37 до 50 років, частка яких у загальній чисельності робочої сили становить 38,0%. Близькою за значенням до найбільшої є група віком від 26 до 36 років. На ПрАТ «Київстар» працює 1291 працівник цього віку, що становить 35,2% від загальної чисельності працівників. 651 працівник мають середній вік від 18 до 25 років і складають 17,7% робочої сили. В компанії працює 289 осіб, або 7,8% працівників старше 50 років. У штаті ПрАТ «Київстар» працює 35 співробітників віком до 18 років.

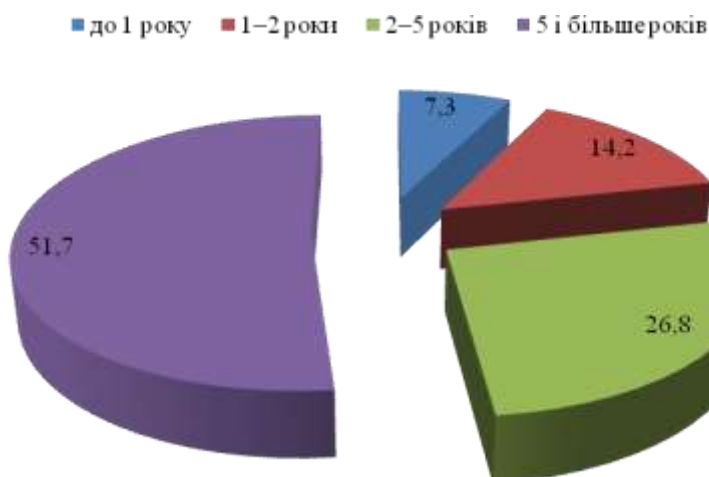


Рис. 2.8 - Структура персоналу ПрАТ «Київстар» за стажем роботи, %

Кваліфікація працівника характеризується сукупністю його професійних якостей, що визначає складність роботи, яку він повинен виконувати. Кваліфікація визначається такими чинниками, як рівень загальної та спеціальної освіти, а також досвід роботи на аналогічних посадах, необхідний для освоєння професії. Рисунок 2.8 відображає структуру персоналу ПрАТ «Київстар» за стажем роботи.

Більше половини працівників ПрАТ «Київстар» (1893 особи або 51,7%) – це люди з практичним досвідом роботи, стаж роботи яких становить понад 5 років. В компанії працює лише 172 працівника зі стажем роботи до одного року, що становить 7,3% від загальної чисельності. 521 працівник (14,2% від загальної кількості працівників) мають стаж роботи від одного до двох років. 983 особи (26,8%) – особи зі стажем 2-5 років. Отже, можна зробити висновок, що в колективі ПрАТ «Київстар» переважають працівники, які мають достатній практичний досвід.

Структура персоналу ПрАТ «Київстар» за освітнім рівнем графічно відображена на рис. 2.9



Рис. 2.9 - Структура персоналу ПрАТ «Київстар» за освітнім рівнем, %

Аналіз структури персоналу ПрАТ «Київстар» за рівнями освіти дозволяє зробити такі висновки. У штаті працюють 3073 особи з вищою освітою або

84,0% штату; у ВНЗ навчається 94 особи; 354 працівника мають більш профільну підготовку; середню загальну професійну освіту мають 138 працівників (3,8% від загальної кількості колективу).

Менеджери з персоналу ПрАТ «Київстар» постійно проводиться аналіз якісного рівня розміщення працівників за посадами, що має велике значення для кадрового планування, визначення потреби в додаткових спеціалістах та професійної підготовки працівників. Розглянуто якісний склад адміністративно-управлінського персоналу ПрАТ «Київстар» з точки зору тривалості перебування на посаді. Це пояснюється тим, що, згідно з науковими дослідженнями, після п'яти-семи років роботи на посаді більшість керівників перестають помічати недоліки і звикають до них.

Результативність діяльності персоналу ПрАТ «Київстар» оцінюється за допомогою показників продуктивності праці. Рівень продуктивності праці визначається кількістю продукції (обсягом робіт або послуг), яку виробляє працівник за одиницю робочого часу (годину, зміну), тобто кількістю робочого часу, затраченого на виробництво одиниці послуг чи виконання конкретної роботи.

2.4 Шляхи удосконалення концепції професійної діяльності менеджера ПрАТ «Київстар»

ПрАТ «Київстар» є одним із найуспішніших і найбільших мобільних операторів в Україні та вдосконалюється з кожним днем. ПрАТ «Київстар» - це сучасна компанія, що динамічно розвивається, яка освоює різноманітні світові практики. ПрАТ «Київстар» також робить перші кроки у сфері менеджменту, надихаючись досвідом світових компаній. Наразі ПрАТ «Київстар» має значні резерви для мотивації та залучення кваліфікованих кадрів і співробітників усіх рівнів. В ПрАТ «Київстар» працює велика кількість співробітників.

Виходячи з цього, можна виділити пропозиції щодо вдосконалення діяльності керівників ПрАТ «Київстар» у напрямку впровадження в систему мотивації наступних заходів:

- зміцнення партнерства між керівництвом і співробітниками. У партнерстві працівники беруть активну участь у діяльності компанії та прийнятті важливих рішень. Працівник продовжує брати участь у прибутках компанії, що підкреслює його значимість;

- вирішення проблем у повсякденному житті працівників (житло, безпека, побут), умови праці, трудовий процес;

- проведення опитування для покращення процесу прийняття рішень у сфері управління персоналом. Це ефективний і відносно недорогий нематеріальний спосіб мотивації співробітників. Особливої уваги потребує опитування керівників усіх рівнів управління.

Напрямок удосконалення управлінської діяльності ПрАТ «Київстар» також може стати робота менеджерів із резервами товарної продукції. Основною метою аналізу, який проводиться в компанії, є виявлення резервів і недоліків продукції. У зв'язку з цим можна відзначити основні резерви збільшення товарного виробництва ПрАТ «Київстар» за рахунок підвищення якості товарного виробництва, які наведені на рис. 2.10.

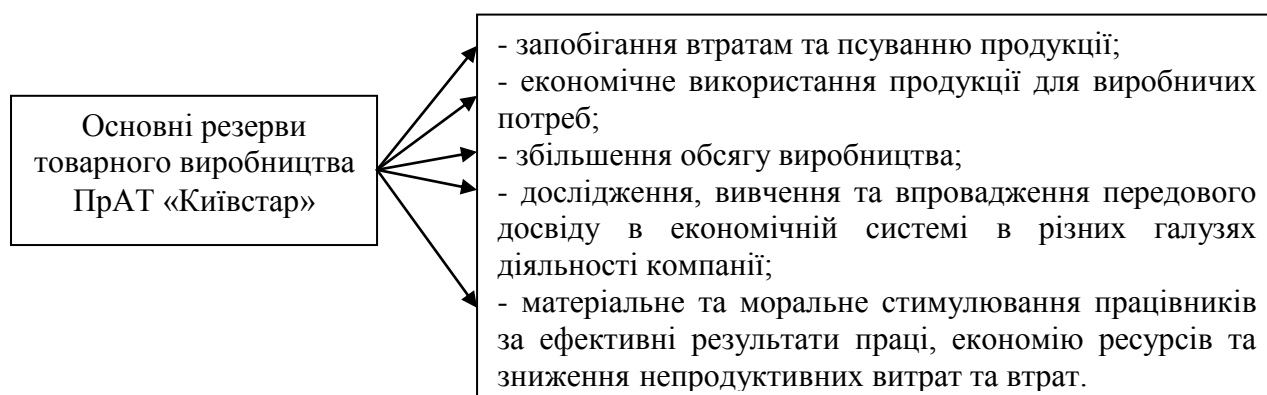


Рис.2.10 - Основні резерви збільшення товарного виробництва ПрАТ «Київстар»

Основними резервами зростання виробництва можуть стати створення додаткових робочих місць; підвищення продуктивності праці шляхом

інтенсифікації; впровадження заходів науково-технічного прогресу; поліпшення використання робочого часу.

Для забезпечення подальшого успіху та конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» необхідно постійно вдосконалювати концепцію професійної діяльності менеджерів. У таблиці 2.5 представлені основні шляхи сприяння цьому процесу в ПрАТ «Київстар».

Таблиця 2.5 - Шляхи удосконалення концепції професійної діяльності менеджера ПрАТ «Київстар»

Концепції	Опис
Регулярне навчання та організація семінарів	представлення професійних програми розвитку, орієнтовані на сучасні технології, управління та комунікативні навички
Підтримка участі в міжнародних конференціях і форумах	це дозволяє менеджерам бути в курсі світових тенденцій і впроваджувати найкращі практики в своїй компанії.
Співпраця з провідними навчальними закладами	реалізуйте спільні освітні програми з університетами та бізнес-школами для розширення знань і навичок менеджерів
Використання штучного інтелекту (ШІ) і аналізу даних	впровадження систем для аналізу великих даних з метою прийняття обґрунтованих бізнес-рішень
Автоматизація бізнес-процесів:	використовуйте сучасні програмні рішення для автоматизації щоденних завдань і звільніть менеджерів, щоб зосередитися на стратегічних питаннях
Цифрова платформа для управління проектами	запровадьте систему управління проектами, яка полегшує спілкування та координацію між командами
Розвиток навичок міжособистісного спілкування	Навчання ефективним переговорам, управлінню конфліктами та емоційному інтелекту
Регулярні внутрішні зв'язки	організуйте регулярні зустрічі та брифінги для обговорення поточних завдань і стратегій
Покращення зворотного зв'язку	запровадьте регулярну систему зворотного зв'язку, яка дозволить співробітникам ділитися своїми думками та ідеями з керівництвом
Створення позитивного робочого середовища	створення умов для приємної та продуктивної роботи та підтримки здорового балансу між роботою та особистим життям
Підтримка та мотивація команди	Оцінка продуктивності співробітників і впровадження програм мотивації та винагороди для підвищення продуктивності
Розробка стратегічного плану компанії з урахуванням змін ринку та нових викликів	регулярні перегляди та коригування
Адаптація до змін ринку	покращує здатність компанії швидко реагувати на зміни умов ринку та потреб споживачів
Інноваційні бізнес-моделі	розробка та впровадження нових бізнес-моделей, спрямованих на підвищення ефективності та задоволення потреб клієнтів

Реалізація вищезазначених можливостей удосконалення концепції професійної діяльності менеджерів ПрАТ «Київстар» сприятиме підвищенню ефективності управління, покращенню комунікації та зміцненню позицій компанії на ринку. Це не тільки дозволяє підтримувати високий рівень обслуговування, але й забезпечує сталий розвиток та інновації в майбутньому ПрАТ «Київстар».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У рамках підготовки кваліфікаційної роботи бакалавра на тему «Формування концепції професійної діяльності менеджера та її вплив на етику ділового спілкування» було проведено комплексний аналіз різних аспектів. Проведені дослідження підтвердили, що успіх компанії залежить, перш за все, від ефективності управління та високих стандартів ділового спілкування.

Ділове спілкування є важливою частиною роботи менеджера і впливає на продуктивність команди та загальну ефективність компанії. Менеджери ПрАТ «Київстар» мають високі комунікативні навички, які допомагають вирішувати конфлікти, мотивувати співробітників та ефективно передавати інформацію. Постійне навчання та підвищення кваліфікації менеджерів має ключове значення для підтримки конкурентоспроможності компанії ПрАТ «Київстар» реалізує освітні програми, бере участь у міжнародних конференціях та співпрацює з провідними навчальними закладами.

Ефективна комунікація між менеджерами позитивно впливає на репутацію компанії та підвищує довіру клієнтів і партнерів. ПрАТ «Київстар» успішно використовує сучасні технології та інноваційні підходи для покращення комунікації з клієнтами та внутрішніми командами. Для подальшого розвитку необхідно зосередитися на підвищенні кваліфікації менеджерів, впровадженні новітніх технологій, покращенні комунікації, підтримці корпоративної культури та стратегічного планування.

Впровадження систем управління проектами, автоматизація бізнес-процесів і використання штучного інтелекту допомагають підвищити ефективність управління. Дослідження підтвердило, що ПрАТ «Київстар» має високий рівень професійної діяльності менеджерів, що значною мірою впливає на успішність компанії. Найважливішими факторами для цього є ефективне ділове спілкування, постійне навчання та розвиток, застосування новітніх технологій та підтримка корпоративної культури.

З метою подальшого вдосконалення концепції професійної діяльності менеджерів ПрАТ «Київстар» рекомендується:

- продовжувати інвестувати в навчання та розвиток менеджерів та надавати їм сучасні знання та навички;
- активне застосування інноваційних технологій для підвищення ефективності управління та комунікації;
- підтримання високої культури ділового спілкування та дотримання етичних норм у всіх сферах діяльності;
- розвивати програми лояльності та соціальні ініціативи, які сприяють підвищенню довіри та покращенню репутації компанії.

Це означає, що ПрАТ «Київстар» має всі умови для подальшого успішного розвитку та зберігає лідируючі позиції на телекомунікаційному ринку України. Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності професійної діяльності менеджерів та загальному успіху компанії в майбутньому.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Менеджер – це професія вродженого лідера. URL: <https://kudapostupat.ua/menedzher-tse-profesiiia-vrodzhenoho-lidera> (дата звернення: 28.02.2024).
2. Бараєвська А. І., Бараєвський С. Й., Артеменко Л. П. Формування успішного іміджу керівника в дистанційних умовах роботи. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 18. С. 152–158.
3. Брюховецька О. В. Психологічні особливості власне управлінської толерантності як одного з компонентів професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Проблеми сучасної психології : збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2015. Вип. 30. С. 90–99.
4. Гайдук Г. А. Модель структурної організації професійної толерантності педагога. Психологічні перспективи. 2018. Вип. 32. С. 73–84.
5. Голота Д. Є. Імідж керівника як засіб досягнення конкурентних переваг в бізнесі. Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали XI Всеукр. наук. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.) / за ред. О. М. Кібік. Одеса, 2022. С. 169–172.
6. Бабенко, І., Барбінова, А. Толерантність як складова формування іміджу керівника в контексті організації його професійної діяльності. *Економіка та суспільство*, 59. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-77> (дата звернення: 28.02.2024).
7. Markovic M. R., Salamzadeh A. The Importance of Communication in Business Management. The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship. Belgrade, Serbia. 2018. pp. 11-28.

8. Elizabeth A. Colombo Why Better Business Communication Matters and How to Improve It. 2020. URL: <https://www.accdocket.com/why-better-business-communication-matters-and-how-improve-it> (дата звернення: 28.02.2024).

9. Зотова-Садило О. Методологічні аспекти формування професійного ділового спілкування майбутніх фахівців економічного профілю. Людинознавчі студії. 2016. No 2. С. 75-82.

10. Красніцька Г. М. Етично-ділові стосунки бізнесменів. Молодий вчений. 2016. No 4 (31). С. 310-313.

11. B. van Ruler Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*. 2018. Vol. 12 (4). pp. 367-381.

12. Bucăța G., Rizescu A. M. The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization. *Land Forces Academy Review*. 2017. Vol. 22 (1). pp. 49-57.

13. Zakaria H., Kamarudin D., Hussain Y., Lazim M. Inclusivity in the Workplace for Persons with Disabilities: Analyzing Communication Effectiveness within Malaysian Companies. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*. 2021. Vol. 12 (6). pp. 9717-9726.

14. Reboulet A., Jackson R. Effective Communication Approaches for Decision Analytics: An Exploration of Strategies. *Effective Strategies for Communicating Insights in Business*. 2021. doi: 10.4018/978-1-7998-3964-4.ch002

15. Stacho Z., Stachová K., Papula J., Papulová Z., Kohnová L. Effective communication in organisations increases their competitiveness. *Polish Journal of Management Studies*. 2019. Vol. 19 (1). pp. 391-403.

16. Максимець О., Адамович А. Переговори як складова частина ділової комунікації. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2021. No. 36. Т. 2. С. 124-128.

17. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». Режим доступу : <https://kyivstar.ua/ru/about/about/feedback>.

18. Організаційна структура компанії. ПрАТ «Київстар», 2021 : вебсайт. URL: <https://kyivstar.ua/uk/career/company-structure> (дата звернення: 18.10.2023).
19. Фінансова й аналітична інформація. ПрАТ «Київстар», 2021 : вебсайт. URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/about/partners> (дата звернення: 19.10.2023).
20. Якість «Київстар». ПрАТ «Київстар», 2021 : веб-сайт. URL: https://kyivstar.ua/uk/about/about/quality/quality_levels/2021 (дата звернення: 20.10.2023).
21. Приватне акціонерне товариство «Київстар» Окремий Звіт про управління за 2022 рік. URL: https://cdn.kyivstar.ua/nkw/b2c/docs_about/2022/MR_Kyivstar_Stand_2022_Ukr_12_072023_clean.pdf (дата звернення: 20.04.2024).
22. Річна інформація про ПРАТ «Київстар» за 2020-2022 роки URL: <https://kyivstar.ua/ru/about/about/partners/issuers>. (дата звернення: 20.04.2024).
23. Виклики та тренди роботи з кадрами – досвід «Київстар». URL: <https://nachasi.com/2018/02/01/dosvid-kyuivstar>. (дата звернення: 20.05.2024).
24. Лазоренко Л. В. Оцінка ефективності роботи персоналу ПрАТ «Київстар». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 23, частина 1 . 2019. С. 144-147.
25. Приватне акціонерне товариство «Київстар». Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України, 2021 : веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/21673832> (дата звернення: 17.10.2022).

ДОДАТОК А

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Консолідований баланс (Консолідований звіт про фінансовий стан)
 (у тисячах гривень)

	Дата (рік, місяць, число)	Коди	
Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Київстар»</u>	за ЄДРПОУ	2022	12 31
Територія <u>м. Київ, Шевченківський р-н</u>	за КОАТУУ	21673832	
Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u>	за КОПФГ	8038900000	
Вид економічної діяльності <u>Діяльність у сфері безпроводного електрозв'язку</u>	за КВЕД	230	
Середня кількість працівників <u>3 675</u>		61.20	
Адреса, телефон <u>03113, м. Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53</u> тел.: <u>247-39-49</u>			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		<input type="checkbox"/>	
за міжнародними стандартами фінансової звітності		<input checked="" type="checkbox"/>	

Консолідований баланс (Консолідований звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	10	8 585 369	8 630 036
первісна вартість	1001		15 660 541	16 257 422
накопичена амортизація	1002		(7 075 172)	(7 627 386)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-
Основні засоби	1010	8,9	16 321 214	19 284 011
первісна вартість	1011		34 626 916	38 724 432
знос	1012		(18 305 702)	(19 440 421)
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		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	27	144 046	123 734
Гудвіл	1055	33	-	412 169
Інші необоротні активи	1090	11, 14	1 568 479	3 207 648
Усього за розділом I	1095		26 619 108	31 657 598

Продовження ДОДАТКА А

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Консолідований баланс (Консолідований звіт про фінансовий стан)
 (у тисячах гривень)

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Товарно-матеріальні запаси	1100		37 506	65 126
виробничі запаси	1101		37 476	65 123
товари	1104		30	3
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12	873 680	2 821 154
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12	150 464	241 264
з бюджетом	1135	12	75 158	63 711
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	12	5 548	26 174
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	13	1 773 866	4 702 238
Витрати майбутніх періодів	1170	11,14	195 233	189 676
Інші оборотні активи	1190	11	2 299	481 722
Усього за розділом II	1195		3 113 754	8 591 065
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
	1200		72 309	113 059
БАЛАНС	1300		29 805 171	40 361 722

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15	654 763	654 763
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		258 294	266 282
Емісійний дохід	1411	15	102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		11 408 060	20 910 767
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Власний капітал, що належить власникам Групи			12 454 050	21 964 745
Частка неконтролюючих акціонерів	1490		-	56 377
Усього за розділом I	1495		12 454 050	22 021 122
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		24 277	29 735
Довгострокові кредити банків	1510	16	6 934 336	1 411 880
Інші довгострокові зобов'язання	1515	20	3 681 646	6 344 485
Довгострокові забезпечення	1520	19	315 052	236 275
у тому числі з виплат персоналу	1521		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		10 955 311	8 022 375

Продовження ДОДАТКА А

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Консолідований баланс (Консолідований звіт про фінансовий стан)
 (у тисячах гривень)

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	16	59 781	777 428
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	17	1 946 661	3 657 837
розрахунками з бюджетом	1620	18	1 124 827	1 024 864
у тому числі з податку на прибуток	1621	27	660 811	517 045
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		12 370	12 676
одержаними авансами	1635	21	851 597	968 045
розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточні забезпечення	1660	19	185 997	176 864
Доходи майбутніх періодів	1665	21	788 435	848 768
Інші поточні зобов'язання	1690	20	1 426 142	2 851 743
Усього за розділом III	1695		6 395 810	10 318 225
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
БАЛАНС	1900		29 805 171	40 361 722

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи 13 липня 2023 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч