

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



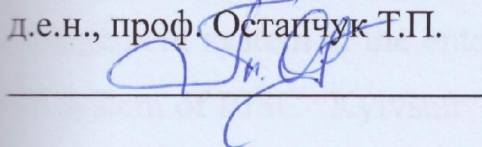
Ходзінський Богдан Дмитрович
(здобувач вищої освіти групи МОМ-25)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

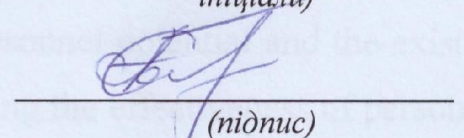
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

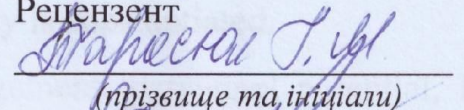
к.е.н., доц. Сотник А.А.

(наукове звання, прізвище та
ініціали)

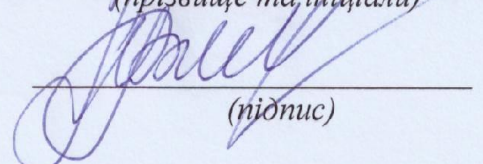


(підпис)

Рецензент



(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Ходзінський Б.Д. Формування системи HR-менеджменту на підприємстві.
Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено формування та функціонування системи HR-менеджменту на підприємстві, проаналізовано кадровий потенціал і діючу HR-систему ПрАТ «Київстар». Запропоновано напрями підвищення ефективності управління персоналом і обґрунтовано їх економічну доцільність.

Ключові слова: HR-менеджмент, управління персоналом, кадровий потенціал, цифровізація HR-процесів, плинність персоналу, ефективність.

Annotation

Khodzinskyi B.D. Formation of the HR management system at the enterprise.
Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "master", field of knowledge 07 "Management and administration", specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification thesis examines the formation and functioning of the HR management system at the enterprise, analyzes the personnel potential and the existing HR system of PJSC "Kyivstar". Directions for improving the effectiveness of personnel management are proposed and their economic feasibility is substantiated.

Keywords: HR management, personnel management, personnel potential, HR process digitalization, staff turnover, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1 Сутність і значення HR-менеджменту в сучасних умовах господарювання ...	7
1.2 Концепції та моделі управління персоналом: еволюція та сучасні підходи..	16
1.3 Методичні засади оцінки ефективності системи HR-менеджменту на підприємстві	27
1.4 Нормативно-правове та інформаційне забезпечення HR-менеджменту в Україні	36
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2.44 АНАЛІЗ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «КИЇВСТАР».....	44
2.1 Організаційно-управлінська характеристика ПрАТ «Київстар»	44
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Київстар»	51
2.3 Оцінка існуючої системи HR-менеджменту ПрАТ «Київстар»	56
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПрАТ «КИЇВСТАР».....	70
3.1 Організаційно-методичні засади удосконалення HR-менеджменту в телекомунікаційних компаніях	70
3.2 Заходи щодо удосконалення HR-менеджменту ПрАТ «Київстар»	73
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів ПрАТ "Київстар".....	92
Висновки до розділу 3	101
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ	115

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається результативністю системи управління людськими ресурсами, яка виступає ключовим елементом економічного механізму забезпечення стійкого розвитку, конкурентоспроможності та довгострокової фінансової стабільності. У сучасних умовах цифровізації, високої турбулентності зовнішнього середовища, загострення конкуренції на ринку праці та трансформації моделей зайнятості зростає потреба у формуванні цілісної та економічно обґрунтованої системи HR-менеджменту, здатної забезпечити підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат, утримання кваліфікованих працівників та розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Управління персоналом як економічна категорія охоплює комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання людського капіталу, який є однією з найважливіших складових виробничих ресурсів. Згідно з концепцією людського капіталу, обґрунтованою Т. Шульцом та Г. Беккером, інвестиції в персонал здатні забезпечувати зростання продуктивності та економічного результату підприємства, виступаючи фактором збільшення його вартості. У працях М. Пула і М. Уорнера підкреслюється, що HR-менеджмент є системою стратегічних інструментів, спрямованих на розвиток людського потенціалу підприємства, а П. Джонсон акцентує увагу на необхідності узгодження політики управління персоналом із загальною економічною стратегією підприємства. У дослідженнях М. Дороніної наголошується на важливості діагностики та розвитку кадрового потенціалу як основи економічного зростання організації.

Попри значну кількість досліджень, низка практичних проблем у сфері HR-менеджменту залишається невирішеною. Серед них — відсутність достатньо обґрунтованих стратегій зниження плинності персоналу, оптимізації адаптаційних процесів, розвитку кадрового резерву, системи навчання та оцінювання персоналу, а також методик економічного вимірювання ефективності HR-ініціатив. Особливої актуальності ці питання набувають для телекомунікаційних

компаній, що працюють в умовах високої технологічної динаміки, складного зовнішнього середовища та необхідності утримання значної кількості висококваліфікованих фахівців.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає змісту підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент», оскільки поєднує теоретичні та практичні аспекти економічного управління людськими ресурсами на підприємстві.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад формування системи HR-менеджменту на підприємстві, а також обґрунтування практичних шляхів підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Київстар».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- розглянути економічну сутність та стратегічну роль HR-менеджменту в діяльності підприємства;
- узагальнити наукові підходи до управління людськими ресурсами;
- дослідити нормативно-правове та інформаційне забезпечення у сфері управління персоналом;
- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Київстар»;
- провести оцінку кадрового потенціалу та діагностику ключових HR-показників підприємства;
- дослідити діючу систему HR-менеджменту та визначити її сильні та слабкі сторони;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління персоналом;
- здійснити розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів щодо зниження плинності та цифровізації HR-процесів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес формування та функціонування системи HR-менеджменту на підприємстві., **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади формування системи HR-менеджменту ПрАТ «Київстар».

Методи дослідження. Теоретичною основою роботи є системно-

структурний та процесний підходи. Для вирішення поставлених завдань використано методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняння, логічного аналізу, економіко-статистичні методи, балансовий аналіз, графічний метод, SWOT-аналіз.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у розвитку підходів до економічного обґрунтування HR-рішень, удосконаленні методики оцінювання ефективності HR-системи та формуванні моделі її вдосконалення для підприємства телекомунікаційної галузі.

1. Ходзінський Б.Д. Створення системи адаптації нових працівників як елемент ефективної HR-стратегії. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». Житомир. 2025 р.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» 2025 р.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування в діяльності ПрАТ «Київстар» з метою підвищення результативності управління персоналом та економічної ефективності підприємства. Запропоновані підходи можуть бути використані й іншими компаніями галузі.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 98 сторінках друкованого тексту. Робота містить 25 таблиці та 1 рисунок. Список використаних джерел налічує 58 найменування. Робота містить 3 додатки

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність і значення HR-менеджменту в сучасних умовах господарювання

Функції, роль та завдання системи HR-менеджменту на підприємствах постійно змінюються залежно від рівня суспільно-економічного розвитку країни. Якщо на початку XX століття кадрові служби виконували переважно допоміжні обов'язки, зосереджуючись на веденні облікової документації (прийняття на роботу, звільнення, відпустки тощо), то нині вони перетворилися на повноцінні та впливові структурні одиниці. У сучасних умовах відділи управління персоналом покликані вирішувати широкий спектр економічних і соціальних завдань, що стосуються ефективного використання людського потенціалу підприємства. Їх значення визначається специфікою поставлених цілей [10].

Як зазначає Г. Лазарєв [29], система HR-менеджменту відіграє провідну роль у процесах залучення працівників до організації та гарантуванні соціального захисту трудового колективу.

Разом із тим науковці й практики підкреслюють, що кадрові підрозділи багатьох підприємств усе ще не відповідають вимогам сучасного ринку. У більшості випадків їхня діяльність обмежується формальним веденням документації та забезпеченням процедур прийому чи звільнення персоналу. Водночас існує гостра потреба у впровадженні такої системи, яка б давала змогу здійснювати науково обґрунтовану оцінку здібностей працівників і створювала умови для їхнього професійного та кар'єрного зростання відповідно до кваліфікаційних компетенцій.

Додатковою проблемою виступає невідповідність структури кадрових служб і рівня оплати праці фахівців завданням державної політики у сфері управління

персоналом. Крім того, підготовка спеціалістів у цій галузі часто не досягає належного рівня [37].

Важливо розрізняти поняття «трудові ресурси» та «людські ресурси». Перші охоплюють частину населення, яка має фізичні та інтелектуальні здібності до праці та бере участь у суспільно-економічних процесах. Їхня характеристика базується переважно на кількісних показниках (чисельність, вікова структура, рівень зайнятості). Людські ресурси включають як кількісні, так і якісні параметри: рівень освіти, кваліфікацію, мотивацію, інноваційність та творчий потенціал. На цій основі формується людський капітал – якісна складова, що визначає продуктивність праці та здатність генерувати додану вартість. Він є результатом інвестицій у розвиток трудових ресурсів і відображає рівень їх конкурентоспроможності.

Категорія «людські ресурси» має багатогранний характер та вивчається у науковій літературі крізь призму економічних, соціальних, психологічних та організаційних аспектів. Економічний підхід підкреслює їхню роль у виробництві, але недооцінює соціально-особистісні характеристики. Соціально-психологічний підхід акцентує увагу на гуманістичних і суспільних чинниках. Частина дослідників намагається синтезувати різні підходи, визнаючи значущість як економічних, так і соціально-організаційних аспектів.

Отже, управління людськими ресурсами є ключовим завданням сучасних організацій, оскільки воно дозволяє максимально реалізувати потенціал працівників, забезпечити їх розвиток і гармонійно інтегрувати у виробничі та суспільні процеси. Поняття «Human Resource Management (HRM)» сформувалося відносно недавно, проте вже зайняло провідне місце в управлінській практиці. Його доцільно розглядати у двох вимірах:

- як загальний метод управління політикою зайнятості;
- як конкретний інструмент управління персоналом підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Управління людськими ресурсами» як економічна категорія

Автор	Сутність визначення
Діденко О. Г., Мирошниченко А. І. [5]	Управління людськими ресурсами – це стратегічний і комплексний підхід до управління найціннішим активом організації, а саме персоналом, який індивідуально та колективно сприяє досягненню цілей організації.
М. Дороніна [9]	Управління людськими ресурсами передбачає комплексний підхід до використання знань, здібностей і навичок працівників як ключового інтелектуального ресурсу організації.
Єлейко І., Остапів Х. [11]	Управління людськими ресурсами можна розглядати у двох вимірах – загальному, коли управління людськими ресурсами розуміють як метод управління політикою зайнятості підприємства, і конкретному – одна конкретна форма із можливих методів управління кадрами.
Кравець І. М. [28]	Управління людськими ресурсами полягає у застосуванні цілісного, системного, стратегічного підходу до управління найціннішим активом організації, підприємства, установи – персоналом, який вносить свій вклад до загальної справи – досягнення цілей функціонування; інтеграції соціальної політики в загальну політику підприємства, метою якої є найм на роботу, удосконалення відбору персоналу, підготовка компетентних працівників, їх мотивування до ефективного використання накопиченого трудового потенціалу в процесі трудової діяльності для реалізації поставлених цілей.
І. Петрова [39]	HRM – це цілісна система роботи з персоналом, спрямована на розвиток компетенцій, необхідних для забезпечення конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних орієнтирів.
Щьокіна Є. Ю., Балабан Л. Ю., Мартиненко К. А. [43]	Управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей.
М. Армстронг [44]	Управління людськими ресурсами – це стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і здійснюють індивідуальний та колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії.
П. Джонсон [48]	HRM охоплює всі напрями діяльності організації, пов'язані з раціональним використанням трудових ресурсів для досягнення індивідуальних і колективних цілей.
М. Пул, М. Уорнер [53]	Управління людськими ресурсами – це здійснення комплексу заходів, спрямованих на ефективне використання потенціалу працівників у контексті інтересів особистості, суспільства й організації.
Дж. Сторі [56]	Особливий спосіб управління працівниками на підприємстві, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, який, у свою чергу, користується цілісною системою культурологічних, структурованих і кадрових технік.

Джерело: складено автором за [5; 9; 11; 28; 39; 43; 44; 48; 53; 56].

У сучасних умовах орган управління персоналом на підприємстві зазвичай функціонує у формі відділу кадрів. До його основних завдань належать прийняття та звільнення працівників, організація професійного навчання, а за потреби — забезпечення підвищення кваліфікації й перепідготовки персоналу. Водночас значна частина важливих напрямів залишається недостатньо охопленою, зокрема інформаційно-методичне забезпечення, координація кадрової роботи, розвиток трудового потенціалу та створення сприятливих умов праці. Діяльність таких підрозділів часто відокремлена від процесів, що реалізують служби з організації та оплати праці, а також лише формально пов'язана з функціями відділів охорони праці, техніки безпеки й юридичного супроводу.

Серед основних проблем, характерних для більшості українських підприємств, є збереження адміністративно-командного стилю роботи HR-відділів, що суперечить вимогам ринкової економіки. Це зумовлює нераціональний розподіл відповідальності за розвиток людського потенціалу між керівними структурами та підпорядкованими підрозділами, на що звертають увагу Попович В., Т. Новак, С. Щербина [40].

З огляду на зазначене, HR-відділам доцільно орієнтуватися на впровадження функціонального підходу в роботі з персоналом, оптимізацію адміністративних процедур та підвищення результативності використання трудових ресурсів. Особливе значення має усвідомлення ролі персоналу у реалізації стратегічних цілей підприємства й донесення цієї позиції до вищого керівництва, що сприятиме розвитку людського капіталу та забезпеченню виконання планових показників діяльності.

Для чіткого окреслення функцій, завдань і структури HR-відділу підприємства необхідно визначити сутність цієї економічної категорії. Пропонується трактувати HR-відділ як окрему особу, групу осіб, структурний підрозділ або сукупність підрозділів, що здійснюють управління людськими ресурсами. До складу органу управління персоналом можуть входити керівник відділу управління персоналом, співробітники цього відділу, а також інші відповідальні особи, передбачені організаційною структурою підприємства. У

такому розумінні термін «HR-відділи» набуває нового значення, оскільки, незважаючи на наявність різних посадових осіб чи структур, які виконують відповідні функції, у науковій та навчальній літературі узагальненого визначення цієї категорії досі не сформульовано. Натомість поширеними залишаються окремі дефініції, що стосуються лише окремих складових системи HR-менеджменту.

Для систематизації видів органів управління персоналом пропонується класифікація за такими ознаками:

- кількістю осіб, залучених до їх функціонування;
- рівнем управління;
- джерелом формування;
- методами управління;
- рівнем інноваційності [46].

Так, за критерієм кількості осіб органи управління персоналом можна розділити на:

- одноособові, де управління кадрами здійснює одна особа (директор, власник, керуючий);
- багатоособові, де функції з управління персоналом виконує структурний підрозділ, що включає двох чи більше працівників (відділ кадрів, відділ управління персоналом, HR-служба тощо) згідно з організаційною структурою підприємства.

Запропонований підхід дає змогу впорядкувати управлінські функції та організувати кадрову роботу з урахуванням розміру підприємства, його ресурсного потенціалу та особливостей організаційних потреб.

За критерієм рівня управління органи управління персоналом доцільно поділяти на:

- головний рівень – стратегічне управління кадровим потенціалом, що здійснюється керівником підприємства або колегіальним органом (наприклад, директором, власником чи керуючим);

– забезпечуючий рівень – тактичне управління, яке реалізується окремою особою, групою працівників або відповідним підрозділом чи кількома підрозділами підприємства.

Залежно від джерела формування органи управління персоналом поділяються на:

– орієнтовані на залучення нових співробітників, що відповідають за підбір кадрів відповідно до вимог підприємства та умов праці;

– спрямовані на роботу з наявним персоналом, які забезпечують організацію трудової діяльності, розвиток кадрового потенціалу, оцінювання й контроль результатів, а також реалізацію мотиваційних заходів.

За методами управління виділяють такі типи кадрових органів:

– реактивні, діяльність яких полягає в адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що зумовлюють необхідність коригування чисельності та якості персоналу;

– проактивні, орієнтовані на прогнозування тенденцій розвитку ринку та випереджальне управління кадровими процесами задля збереження конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація за рівнем інноваційності передбачає поділ органів управління персоналом на:

– традиційні, що застосовують перевірені методи й інструменти роботи з кадрами;

– інноваційні, які поєднують класичні підходи з новітніми технологіями та сучасними інструментами управління.

Типологія органів управління персоналом підприємства ґрунтується на низці ознак, що відображають організаційні, функціональні та інноваційні особливості їх діяльності. Залежно від кількості осіб, задіяних у процесі управління персоналом, такі органи можуть бути одноособовими або багатоособовими. До одноособових належать ті, де управління кадрами здійснює одна особа — директор, власник чи керуючий. Багатоособові органи представлені структурними підрозділами, до складу яких входять кілька працівників — відділ кадрів, відділ

управління персоналом, HR-служба тощо. Такий поділ дає змогу узгодити обсяг функцій і повноважень з масштабом підприємства та його ресурсними можливостями.

За рівнем управління розрізняють головний і виконавчий рівні. Головний рівень охоплює стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства, що здійснюється вищим керівництвом або колегіальним органом управління. Виконавчий рівень реалізує тактичні та оперативні функції, пов'язані з добором, адаптацією, навчанням, оцінюванням і розвитком персоналу. Така диференціація дозволяє забезпечити взаємозв'язок між стратегічними цілями організації та повсякденною діяльністю HR-підрозділу.

Важливою класифікаційною ознакою є джерело формування органів управління персоналом. За цим критерієм виокремлюють два типи: органи, орієнтовані на залучення нових працівників, та органи, що працюють із наявним кадровим складом. Перші забезпечують процеси підбору, оцінювання та найму кадрів, другі — розвиток, мотивацію, адаптацію та утримання персоналу.

За підходом до управління органи управління персоналом можуть бути реактивними або проактивними. Реактивні зосереджуються на реагуванні на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі, тоді як проактивні передбачають прогнозування майбутніх тенденцій і випереджальне ухвалення рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Останнім критерієм класифікації є рівень інноваційності управління. Традиційні органи HR-менеджменту використовують усталені методи роботи з кадрами, зокрема класичні процедури добору, атестації, навчання та оцінювання. Інноваційні ж органи поєднують ці методи із сучасними цифровими технологіями — HR-аналітикою, автоматизованими системами управління персоналом, електронними платформами для навчання й розвитку працівників.

Запропонована класифікація сприяє впорядкуванню існуючих організаційних форм управління персоналом за визначеними критеріями. Вона дає змогу здійснювати порівняльний аналіз результатів їх діяльності, оцінювати ефективність роботи кадрових служб і формувати обґрунтовані управлінські

рішення, спрямовані на вдосконалення системи HR-менеджменту підприємства [35].

Згідно з дослідженнями Т.Кочубей, результативність HR-менеджменту підприємства визначається низкою показників: приблизно на 40% – стратегією розвитку підприємства, кадровою політикою та підходами до управління; близько на 10% – станом системи освіти у сфері HR і ситуацією на ринку праці; близько на 30% – джерелами пошуку та методами підбору персоналу, а також практиками кадрового забезпечення; орієнтовно на 20% – системою якості, стандартами інформаційного, технічного й кадрового супроводу, а також іншими чинниками [27].

Загалом ефективність HR-менеджменту залежить від двох базових аспектів:

- здатності керівництва формувати таку поведінку працівників, яка відповідає стратегії підприємства;
- використання управлінських інструментів, що орієнтують співробітників на дотримання заданих моделей поведінки у конкретних ситуаціях [4].

Виділені фактори мають важливе практичне значення для власників і менеджменту підприємств, оскільки надають можливість об'єктивно оцінити вагомість окремих чинників, визначити їхній вплив та сформулювати ефективні управлінські рішення.

Ефективне функціонування системи HR-менеджменту можливе за умови інтеграції низки ключових складових, серед яких:

- стратегічне прогнозування та планування кадрових потреб;
- організація процесів залучення та адаптації нових співробітників;
- розвиток професійних компетенцій і підвищення кваліфікаційного рівня персоналу;
- управління результативністю праці та оцінювання ефективності діяльності;
- формування й підтримка корпоративної культури;
- розроблення систем мотивації та винагороди;
- забезпечення належних умов праці та дотримання трудових стандартів.

Узагальнення наукових джерел дало змогу виокремити послідовність етапів формування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві (табл. 1.2). Їх реалізація гарантує комплексний підхід до організації HR-процесів, орієнтований на задоволення потреб підприємства та досягнення його стратегічних орієнтирів.

Результатом упровадження такої системи виступає підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання рівня задоволеності персоналу, оптимізація процесів управління кадрами та забезпечення стійкого розвитку організації.

Отже, під формуванням ефективної системи HR-менеджменту доцільно розуміти процес створення й удосконалення інтегрованого комплексу принципів, методів, технологій та інструментів управління людськими ресурсами, спрямованого на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства через повноцінне використання потенціалу працівників.

Таблиця 1.2

Етапи формування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві

Етап	Зміст та характеристика
1. Аналіз існуючої системи управління персоналом	Дослідження поточного стану HR-функцій і процесів. Оцінювання кадрових ресурсів, корпоративної культури та організаційної структури. Визначення сильних і слабких сторін у роботі з персоналом.
2. Визначення стратегічних цілей HR-менеджменту	Узгодження HR-цілей зі стратегією розвитку підприємства. Формування пріоритетів (залучення талантів, розвиток компетенцій, підвищення мотивації). Розробка KPI для оцінки результативності системи.
3. Розробка концепції HR-менеджменту	Вибір принципів і підходів до управління кадрами. Створення політик і процедур, що забезпечують реалізацію HR-завдань. Визначення ключових процесів: рекрутинг, адаптація, навчання, мотивація.
4. Структурна організація HR-служби	Формування структури HR-відділу. Розподіл функцій між спеціалістами. Забезпечення ресурсами (у т.ч. IT-рішеннями для автоматизації процесів).
5. Розробка та впровадження HR-процесів	Планування кадрових потреб. Розроблення програм адаптації, навчання й розвитку працівників. Впровадження системи управління продуктивністю та мотивацією.
6. Моніторинг і оцінка ефективності HR-системи	Регулярний аналіз ефективності HR-функцій за допомогою KPI. Збір та врахування зворотного зв'язку співробітників і керівників. Коригування процесів управління персоналом на основі даних.
7. Удосконалення HR-системи	Запровадження інноваційних підходів (наприклад, цифровізація HR-функцій). Адаптація HR-стратегії до змін у бізнес-середовищі. Розроблення програм професійного розвитку та соціального захисту працівників.

Джерело: сформовано на основі: [4; 35]

Зазначена система спрямована на забезпечення залучення, професійного розвитку, мотивації, ефективного використання й утримання персоналу, а також на формування партнерських і взаємовигідних відносин між роботодавцем та працівниками. Її фундаментом виступає орієнтація на досягнення гармонійного співвідношення між стратегічними завданнями організації та потребами співробітників шляхом упровадження сучасних методів планування, організації, контролю та оцінювання результатів діяльності персоналу.

1.2 Концепції та моделі управління персоналом: еволюція та сучасні підходи

У сучасному світі людський капітал розглядається як провідний ресурс економічного зростання. У постіндустріальній та цифровій економіці саме людські ресурси визначають рівень конкурентоспроможності організацій і держав. Освіта, інноваційна діяльність та розвиток творчого потенціалу стають фундаментом успіху національних економік.

На межі століть перед фахівцями у сфері управління людськими ресурсами постали нові завдання:

- забезпечення відповідності кваліфікаційного рівня працівників динамічним вимогам економіки, де базові навички втрачають актуальність кожні п'ять років;
- організація контролю за зростанням витрат на робочу силу при збереженні конкурентоспроможності системи оплати праці;
- формування механізмів підтримки почуття належності до організації у працівників з гнучким графіком та віддаленим стилем роботи;
- поєднання переваг глобального розміщення виробництва багатонаціональних компаній у країнах із дешевою робочою силою з соціальною відповідальністю за зайнятість населення власних країн.

На сучасному етапі розвитку людські ресурси стають потужним чинником підвищення конкурентоспроможності як організацій, так і держав. Ефективне

управління людським капіталом формує основу для стійкого економічного зростання та суспільного прогресу. Перехід від традиційного розуміння «трудової сили» до концепції «людських ресурсів» відбувся внаслідок усвідомлення значущості нематеріальних аспектів праці – знань, креативності та інноваційного потенціалу. Водночас швидкий розвиток технологій потребує безперервного підвищення кваліфікації, гнучкості ринку праці та здатності персоналу до адаптації в умовах цифрової трансформації.

Таким чином, людський капітал є центральним елементом сучасних економічних процесів, що забезпечує сталість розвитку суспільства та глобальної економіки.

На ранніх етапах розвитку цивілізації праця людини розглядалася передусім як основний засіб виробництва. У цей час людські ресурси ототожнювалися з фізичною силою, необхідною для виконання трудомістких завдань у сільському господарстві та ремеслах. Відповідно, акцент робився на кількісних характеристиках робочої сили.

З початком промислової революції у XVIII–XIX ст. відбулося суттєве переосмислення ролі людини у виробництві. Працівник перестає сприйматися виключно як фізичний ресурс, натомість зростає потреба у кваліфікованих кадрах, здатних працювати із машинами та складними механізмами. В цей період особливої ваги набуває освіта й професійна підготовка, що створює передумови для формування перших концепцій людських ресурсів.

Вперше термін «human resources» був використаний Дж. Коммонсом у праці «The Distribution of Wealth» (1893 р.) [46]. На початку XX ст. працівники почали розглядатися як різновид капітальних активів. Найбільшого поширення цей підхід набув у працях Ф. В. Тейлора, який заклав основи ресурсної концепції управління трудом [57].

Подальший розвиток ідей відбувся у середині XX ст., коли завдяки працям Т. Шульца [54] та Г. Беккера [45] було сформовано теорію «людського капіталу». В її межах людина постає як актив, інвестиції у який (освіта, охорона здоров'я,

професійна підготовка) забезпечують економічну віддачу та підвищення продуктивності праці.

У 1958 р. Едвард Бакке вперше використав поняття «людські ресурси» для характеристики відносин між найманими працівниками та роботодавцями. У 1970-1980-х рр. цей термін набув поширення у США, що відображало перехід від концепції «управління персоналом» до «управління людськими ресурсами». Новий підхід фокусувався на максимально ефективному використанні потенціалу працівників через мотивацію, навчання та підтримку кар'єрного розвитку. Це заклало фундамент сучасного HR-менеджменту.

У постіндустріальну та цифрову добу людські ресурси перетворилися на стратегічний фактор інноваційної економіки. Особлива увага приділяється розвитку креативності, гнучкості та здатності до адаптації працівників, що стає необхідною умовою успішного функціонування в умовах цифровізації та глобальної конкуренції.

У сучасних дослідженнях з управління людськими ресурсами (HRM) представлено низку визначень цієї категорії, кожне з яких має власні сильні та слабкі сторони. Їх аналіз дозволяє простежити багатогранність наукових підходів та виокремити можливості для їх інтеграції. Так, одні автори наголошують на стратегічному вимірі HRM (М. Армстронг, І. Петрова), тоді як інші зосереджуються на соціально-гуманістичному аспекті (М. Пул, М. Уорнер). Перевагами цих підходів є орієнтація на розвиток людського капіталу, визнання стратегічної ролі HRM та підкреслення соціальної відповідальності організацій. Водночас частина визначень надто загальні або ж охоплюють лише окремі складові, що знижує їх універсальність у складному багатфакторному середовищі.

Комплексне розуміння HRM можливе лише за умови інтеграції різних підходів, які поєднують стратегічну важливість людських ресурсів із соціальною та культурною їх цінністю.

У науковій літературі розглядається низка основних етапів процесу управління персоналом, що відображають послідовність дій у роботі з трудовими ресурсами підприємства.

Планування персоналу передбачає визначення поточних і майбутніх потреб у кадрах, формування плану їх залучення та використання відповідно до стратегічних цілей організації. На цьому етапі узгоджуються кадрові потреби із загальними планами розвитку підприємства — виробничими, фінансовими та інвестиційними.

Підбір персоналу полягає у формуванні бази потенційних кандидатів, які відповідають вимогам певних посад, та створенні кадрового резерву.

Відбір кадрів спрямований на оцінювання професійних, ділових і особистісних якостей претендентів для прийняття обґрунтованого рішення щодо найму.

Визначення системи оплати праці та пільг охоплює розроблення структури заробітної плати, механізмів преміювання та соціального забезпечення з метою підвищення мотивації, утримання кваліфікованих працівників і забезпечення відтворення трудового потенціалу.

Адаптація працівників означає їх поступове входження в нове виробниче середовище через систему інструктажів, наставництва та узгодження очікувань між роботодавцем і працівником.

Навчання, підготовка та перепідготовка кадрів забезпечують розвиток компетентностей і професійних навичок, необхідних для ефективного виконання трудових функцій. На цьому етапі важливо формувати програми підвищення кваліфікації та розвитку персоналу.

Оцінювання результатів праці включає використання інструментів і методик, що дозволяють встановити рівень досягнення поставлених цілей, виявити резерви підвищення ефективності та надати зворотний зв'язок працівникам.

Управління кар'єрою та службовими переміщеннями охоплює питання просування, ротації, переведення чи звільнення працівників, а також створення умов для розвитку їхнього професійного досвіду та реалізації потенціалу.

Розвиток управлінських кадрів спрямований на формування лідерських якостей, підвищення продуктивності та результативності діяльності менеджерів різних рівнів.

Планування персоналу є ключовою складовою системи HR-менеджменту, оскільки воно узгоджується з усіма напрямками діяльності підприємства. Цей процес передбачає поетапне:

- оцінювання поточного кадрового складу;
- визначення майбутньої потреби у персоналі;
- розроблення заходів для досягнення збалансованості між наявними та необхідними ресурсами.

Отже, планування персоналу можна визначити як цілеспрямований, систематичний процес забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації для стабільного та пропорційного розвитку організації.

У межах цього процесу розрізняють два рівні:

- аналітичний (статистичне оцінювання наявного кадрового складу за професійно-кваліфікаційними, віковими та структурними ознаками);
- прогностичний (передбачення майбутньої потреби на основі аналізу соціально-економічних тенденцій, демографічних змін, освітньої структури та міграційних процесів).

Використання цифрових інструментів і автоматизованих HR-систем дає змогу суттєво оптимізувати процеси планування та підвищити точність оцінювання кожного з наведених параметрів [19, с. 12–15].

Наприкінці 1980-х років дослідники визначили чотири ключові стратегічні цілі HRM, які розвинули традиційну концепцію «управління персоналом» [56]:

1. Формування відданості працівників – підвищення лояльності та зацікавленості персоналу у своїй роботі й досягненні цілей організації. Це сприяє зростанню працездатності та довгостроковій стабільності.

2. Орієнтація на якість роботи – підвищення результативності персоналу задля забезпечення конкурентних переваг і репутаційної привабливості підприємства.

3. Гнучкість у плануванні праці – оптимізація робочих процесів шляхом адаптації робочого часу та методів роботи до динамічних умов середовища, що одночасно підвищує продуктивність і задоволеність працівників.

4. Інтеграція організаційних цілей у стратегічне планування – гармонізація інтересів керівництва та працівників, що зменшує конфлікти і забезпечує ефективність управління на рівні лінійних менеджерів.

У 1990-х роках особливої уваги набули питання добробуту співробітників, оскільки саме вони визначають їхню відданість організації та задоволеність роботою.

У сучасній економічній думці виділяють кілька базових підходів до управління персоналом, які відображають еволюцію поглядів на роль людини у виробничих процесах.

1. Економічний підхід (традиційна концепція управління трудовими ресурсами) ґрунтується на ідеї раціонального використання робочої сили як елемента виробничої системи. Його характерними рисами є технічна орієнтація підготовки працівників, чіткий поділ функцій, централізоване керівництво, узгодженість прав і обов'язків, суворі дисципліна, ієрархічність системи та підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним завданням підприємства.

2. Органічний підхід (концепція управління персоналом і людськими ресурсами) акцентує увагу на гуманізації праці, розвитку потенціалу працівників і їх залученні до управлінських процесів. Основна увага приділяється відбору кадрів, професійному навчанню, оцінюванню результатів діяльності, формуванню кар'єрних траєкторій та створенню сприятливого організаційного клімату.

3. Гуманістичний підхід (концепція управління людиною). У центрі цього підходу – особистість працівника, її цінності, мотиваційна структура та роль у корпоративній культурі. Управління персоналом розглядається крізь призму

культурного контексту, соціальної відповідальності та партнерських взаємин між роботодавцем і працівниками.

Еволюція цих підходів відбувалася паралельно з розвитком самого підприємства. На кожному етапі його становлення змінювалися форми організації праці, вимоги до персоналу та характер управлінських рішень.

Для сучасного етапу розвитку системи управління персоналом характерні такі тенденції:

- переосмислення традиційних підходів і поява нових концепцій, серед яких концепція управління людськими ресурсами, управління людиною та управління талантами;
- утвердження компетентнісного підходу, що зосереджується на розвитку ключових умінь працівників;
- підвищення ролі ефективності системи управління як у соціальному, так і в економічному вимірах;
- зростання значення корпоративної культури як чинника згуртування колективу та формування спільних цінностей.

До головних характеристик сучасної системи управління персоналом належать:

- розуміння персоналу як стратегічного ресурсу організації;
- орієнтація на якісне залучення, підготовку та розвиток кадрів;
- широке використання командних форм роботи, що сприяють делегуванню повноважень і підвищенню відповідальності;
- формування єдиної корпоративної культури, яка підтримує цінності організації;
- тісна взаємодія менеджерів із лінійними керівниками у вирішенні кадрових питань;
- інтеграція HR-політики зі стратегічним плануванням підприємства.

У минулому акцент робився переважно на професійній компетентності, натомість нині усе більшої ваги набуває соціальна компетентність працівників.

Вона забезпечує ефективну взаємодію в колективі, культуру ділового спілкування та відповідальну поведінку в межах організації.

Для самих працівників соціальна компетентність означає можливість отримувати задоволення від роботи, повніше реалізовувати власний потенціал, налагоджувати продуктивні комунікації й розвиватися професійно. Для підприємства ж соціально зрілі та комунікативні співробітники є одним із ключових факторів досягнення стратегічних цілей.

Управлінські рішення у сфері HR мають ґрунтуватися на поєднанні економічних та соціальних цілей. Економічна ефективність означає досягнення запланованих результатів за оптимальних витрат на персонал, тоді як соціальна ефективність полягає у задоволенні інтересів і потреб працівників, створенні умов для самореалізації, справедливої оплати праці та позитивного психологічного клімату.

Сучасні менеджери дедалі частіше розглядають організаційну культуру як стратегічний інструмент управління. Вона дозволяє об'єднувати персонал навколо спільної мети, стимулювати ініціативність, формувати спільні цінності та норми поведінки, що сприяють ефективній взаємодії між працівниками.

У добу постіндустріальної та інформаційної економіки традиційні моделі управління персоналом поступово втрачають актуальність. Їм на зміну приходять динамічні моделі, що поєднують економічні стимули з моральними цінностями, командну взаємодію з індивідуальною відповідальністю, раціональність із творчістю. У межах таких моделей працівник розглядається не лише як виконавець завдань, а як активний учасник процесу розвитку підприємства, здатний ініціювати нові ідеї, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність організації.

Сучасні підходи до HR-менеджменту також базуються на концепції інтелектуалізації управлінських систем. Вона передбачає використання інтелектуального потенціалу персоналу як ключового чинника зростання ефективності бізнесу. Мета інтелектуалізації полягає у створенні сприятливого внутрішнього середовища для розвитку людського, клієнтського та

організаційного капіталу, що забезпечує здатність підприємства адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, зберігаючи конкурентоспроможність і інноваційну гнучкість [19, с. 93].

Узагальнюючи еволюцію підходів, практична реалізація HR-політики сьогодні спирається на низку перевірених моделей. Сучасні моделі HRM:

1. АМО-модель (Ability–Motivation–Opportunity). Результативність праці є функцією здібностей працівника (А), його мотивації (М) та можливостей реалізації (О). Відповідно, HR-система має синхронно забезпечувати відбір і розвиток компетенцій (А), справедливу та прозору систему винагород і визнання (М), а також дизайн роботи, який надає автономію, ресурси й участь у прийнятті рішень (О).

2. Ресурсно-орієнтований підхід (RBV) і VRIO. HR-практики та організаційна культура формують важко відтворюваний ресурс. Якщо вони цінні (V), рідкісні (R), важко імітовані (I) і організаційно підтримані (O) – підприємство отримує стійку конкурентну перевагу.

3. Модель ролей Д. Ульріха. HR виконує чотири стратегічні ролі: стратегічний партнер (узгоджує HR-ініціативи з бізнес-цілями), агент змін (веде трансформації), адміністратор процесів (операційна ефективність), адвокат працівників (employee experience і залученість). Баланс ролей задає пріоритети HR-портфеля ініціатив.

Перехід від концепцій до практики відбувається через методики оцінювання (HR-Scorecard, BSC, ROI, HR-метрики), які вимірюють, як АМО/RBV/ролі HR перетворюються на бізнес-результати.

Сучасні підходи до управління людськими ресурсами передбачають інтеграцію економічних, соціально-психологічних і технологічних інструментів, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства. В умовах глобалізації та цифрової трансформації особливої актуальності набувають мотиваційні стратегії, технології ощадливого виробництва, удосконалення кадрових процедур та впровадження HR-аналітики.

Одним із ключових напрямів сучасного HRM є формування ефективної системи мотивації персоналу. Мотивація розглядається як процес створення внутрішніх стимулів до виконання трудових функцій, що включає як соціальний аспект (діяльність працівника в організації), так і психологічний (мотив як спонукання до дії). Матеріальні інструменти мотивації охоплюють преміювання, систему бонусів, медичне страхування, програми кредитування та оплачуване навчання. До нематеріальних інструментів належать програми підвищення залученості, корпоративні заходи, система подяк, проєктні форми роботи, формування позитивного соціально-психологічного клімату. Практика провідних компаній демонструє, що оптимальне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує підвищення продуктивності праці й лояльності персоналу.

Значну роль у підвищенні ефективності людського ресурсу відіграють технології ощадливого виробництва. Lean-концепція передбачає мінімізацію усіх видів втрат – нереалізованого потенціалу працівників, надвиробництва, дефектів, надмірних запасів, зайвого транспортування та нераціональних операцій. З позицій управління персоналом це означає виявлення неефективних дій, оптимізацію потоків, раціональне розміщення робочих місць, підвищення дисципліни процесів та залучення працівників до постійного вдосконалення. Працівник у системі ощадливого виробництва виступає носієм цінності процесу, а підвищення його компетентності безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

Удосконалення кадрової роботи на підприємстві передбачає регулярну оцінку ефективності діяльності HR-служби. Така оцінка дозволяє своєчасно діагностувати проблеми в управлінні персоналом, підвищувати якість кадрових рішень і формувати підґрунтя для стратегічного розвитку підприємства. Виділяють низку підходів до оцінювання HR-служби: внутрішні огляди та опитування персоналу; експертні оцінки; HR-бенчмаркінг; аналіз людських ресурсів; кадровий аудит; управління за цілями (MBO); система ключових показників ефективності (KPI); оцінювання економічного ефекту від HR-проєктів за методикою ROI. Кожен із цих методів дає змогу оцінити окремі аспекти

результативності HR-функції, а їх комплексне застосування забезпечує підвищення якості кадрової політики.

Методика ROI (Return on Investment) використовується для визначення віддачі інвестицій у персонал. Показник розраховується як відношення різниці між отриманим результатом і витратами на HR-заходи до величини інвестицій, що дозволяє оцінювати економічну доцільність програм розвитку персоналу та навчання. Використання ROI робить результати HR-діяльності вимірюваними та зрозумілими для керівництва підприємства.

Нині пропонуються такі підходи до оцінки ефективності діяльності служб управління персоналом (рис. 1.2). Доцільно розглянути їх більш детально.

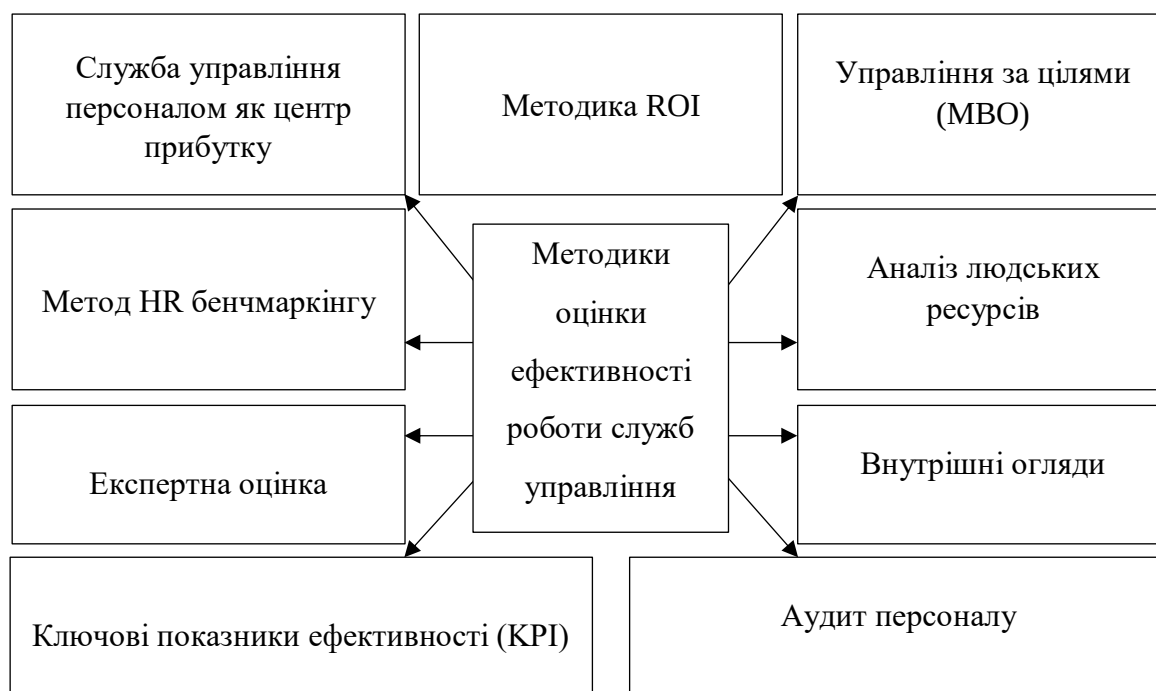


Рис.1.2.Методики оцінки ефективності роботи служб управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [8]

Сучасна концепція управління людськими ресурсами також передбачає цифровізацію HR-процесів. Цифрова трансформація включає використання хмарних сервісів, систем управління персоналом (HRIS), автоматизованих систем підбору (ATS), чат-ботів, аналітичних платформ та інструментів штучного

інтелекту. Такі технології забезпечують прозорість процесів, скорочення трудомістких операцій, підвищення якості комунікацій та оперативне прийняття рішень на основі даних (People Analytics). Разом із цим цифрова трансформація вимагає розвитку у персоналу цифрових компетентностей і формування нового типу корпоративної культури — «цифрового мислення».

Таким чином, сучасні моделі управління персоналом ґрунтуються на поєднанні стратегічного бачення, орієнтації на результат, підвищенні ролі нематеріальних стимулів, залученні персоналу до процесів удосконалення і впровадженні цифрових технологій. Комплексність таких підходів забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства та ефективності функціонування його HR-системи.

1.3 Методичні засади оцінки ефективності системи HR-менеджменту на підприємстві

Оцінювання результативності системи HR-менеджменту є одним із ключових завдань сучасних підприємств, адже якість її функціонування безпосередньо визначає рівень продуктивності компанії. Для цього застосовуються різноманітні методики та інструменти, серед яких найпоширенішою вважається збалансована система показників (Balanced ScoreCard, BSC). Такий підхід має комплексний характер, відзначається об'єктивністю та ґрунтується на аналізі широкого кола критеріїв, що дає змогу оцінювати роботу підрозділу з різних позицій.

Перевагами збалансованої системи показників є зручність у практичному використанні та наявність чітких взаємозв'язків між її елементами, що дозволяє більш прозоро інтерпретувати управлінські процеси в межах підприємства. Подібна модель може бути адаптована для оцінювання результативності будь-якого структурного підрозділу, зокрема HR-служби. В її основу мають бути покладені показники, які відображають цілі, завдання та функції відповідного органу управління.

У науковій літературі запропоновано низку алгоритмів оцінки ефективності кадрових служб і HR-Scorecard-підходів [6; 36; 39]. Їх спільна ідея — зважене

оцінювання блоків: розвиток персоналу, внутрішні процеси, фінанси/економія витрат, зацікавлені сторони. Запропонована методика в Польовою В. В. базується на використанні вагових коефіцієнтів для груп показників:

- персонал і організаційний розвиток – 0,4;
- внутрішні процеси – 0,3;
- фінанси та економія витрат – 0,2;
- задоволеність споживачів – 0,1.

Запропонований підхід дозволяє здійснити комплексну оцінку HR-системи, акцентуючи увагу на її ключових аспектах. Водночас методика має низку недоліків, серед яких: надмірно розширений перелік показників, що підлягають розрахунку; складність обчислень, яка потребує залучення групи незалежних експертів; орієнтованість результатів переважно на мотивацію працівників кадрової служби, без урахування ширших завдань; суб'єктивність оцінки, що може призвести до різних висновків залежно від особи-оцінювача. Таким чином, формуючи систему показників для оцінювання ефективності HR-менеджменту підприємства, варто максимально спиратися на статистичні дані, що генеруються безпосередньо у процесі його діяльності. Це дозволить мінімізувати більшість обмежень, властивих розглянутому підходу.

Рябцева О. Є. та Рябцев О. О. [40] у своїх дослідженнях детально аналізують різні підходи до оцінювання ефективності функціонування системи HR-менеджменту. Серед них виділяють: експертне оцінювання, розрахунок рентабельності інвестицій у персонал, метод бенчмаркінгу, методику Джека Філіпса та застосування HR-метрик. Крім того, науковці запропонували власний інструмент – метод бальної оцінки ефективності діяльності відділу управління персоналом.

Основна складність у процесі оцінювання HR-систем полягає в тому, що далеко не всі результати її функціонування можуть бути виражені у кількісних показниках. У зв'язку з цим підприємства зазвичай використовують різні методики, кожна з яких має як сильні сторони, так і певні обмеження.

З метою систематизації представлених підходів нами узагальнено ключові методики оцінки та визначено їхні переваги й недоліки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Переваги і недоліки застосування методів оцінювання ефективності системи HR-менеджменту підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Експертне оцінювання	Можливість проведення силами внутрішніх експертів; оперативність і простота застосування; мінімальні витрати ресурсів	Високий рівень суб'єктивності; відсутність тісного зв'язку з фінансово-економічними показниками діяльності
ROI (оцінка інвестицій у людський капітал)	Дозволяє здійснити точні та аналітичні розрахунки; усуває вплив суб'єктивних факторів	Складність обчислень через потребу врахування багатьох витрат і доходів, не завжди прямо пов'язаних з HR

Продовження табл.1.3

1	2	3
Бенчмаркінг	Залучення зовнішніх консультантів; можливість порівняння з найкращими практиками; формування статистичної бази для аналізу	Висока вартість; загроза витоку конфіденційної інформації; ризик недобросовісності консультантів
Метод Джека Філліпса	Поєднання експертного та математичного підходів; використання фінансової та статистичної інформації	Необхідність адаптації системи HR до умов підприємства; залежність результатів від змін у системі управління
HR-метрики	Можливість кількісного вимірювання параметрів; використання для аналізу й коригування HR-процесів; індивідуальний підбір системи показників	Залежність від повноти й якості даних; ризик суб'єктивності у виборі параметрів; відсутність єдиного стандартного набору показників

Джерело: сформовано на основі: [36; 39]

О. Є. Рябцева та О. О. Рябцев [40] розробили бальну методику оцінювання ефективності HR-підрозділу, що ґрунтується на використанні 5-бальної шкали. Вона передбачає аналіз діяльності за п'ятьма ключовими критеріями:

- швидкість закриття вакансій (вагомість – 0,3);
- результативність програм адаптації нових працівників (вагомість – 0,15);
- обґрунтованість планів підготовки та навчання персоналу (вагомість – 0,15);

- ефективність реалізованих заходів із навчання працівників (вагомість – 0,3);

- інноваційність застосованих методів мотивації персоналу (вагомість – 0,1).

На думку дослідників, запропонована модель дозволяє здійснити кількісну та максимально об'єктивну оцінку результатів роботи кадрової служби [31].

У свою чергу Т. В. Коваленко [23] пропонує інший підхід до оцінювання HR-процесів, який базується на системі кількісних показників, серед яких:

- частка працівників, заохочених за інноваційні ідеї, ініціативи та укладання контрактів;

- відсоток витрат на розвиток персоналу у структурі фонду оплати праці;

- коефіцієнт стабільності кадрів;

- прибуток у розрахунку на одного співробітника.

Крім того, науковиця виділяє групи показників, що комплексно відображають ефективність HR-менеджменту:

- витрати на управління персоналом: питома вага інвестицій у розвиток кадрів у фонді оплати праці; частка стимулюючих виплат; розмір фонду оплати праці працівників HR-служби;

- якість планування, набору та відбору кадрів: рівень плинності кадрів; укомплектованість штату; коефіцієнт якості добору; наявність понаднормових годин;

- якість профорієнтації та адаптації: відсоток звільнень у перший рік роботи; коефіцієнт абсентеїзму; рівень внутрішньої мобільності; витрати, пов'язані з тимчасовою непрацездатністю;

- якість оцінювання персоналу: середній стаж роботи; частка керівників і спеціалістів із вищою освітою; середній розряд робітників; відсоток працівників, які проходили атестацію;

- якість професійного розвитку: кількість працівників із суміжними спеціальностями; наявність кадрового резерву; частка персоналу, залученого до програм навчання;

- якість матеріального стимулювання: середня заробітна плата керівників і спеціалістів; обсяг компенсацій і пільг; рівень диференціації заробітної плати; винагорода за авторські та інноваційні пропозиції.

Науково-методичний підхід до комплексного оцінювання якості управління персоналом ґрунтується на використанні низки показників. До них віднесено:

- продуктивність праці – рівень укомплектованості кадрів, частка робітників, що підвищили кваліфікаційний розряд, відсоток працівників, які перевиконують установлені норми часу, а також середній рівень заробітної плати виробничого персоналу;

- стабільність колективу – частка витрат на розвиток кадрів у структурі фонду оплати праці, коефіцієнт плинності персоналу, показник укомплектованості штату, середня заробітна плата виробничих працівників;

- економічна результативність персоналу – частка витрат на підвищення кваліфікації у фонді оплати праці та питома вага стимулюючих виплат у загальній структурі фонду.

Запропонований підхід дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення якості HR-менеджменту. Водночас, як наголошує авторка, застосування однакових індикаторів у різних групах критеріїв може зумовлювати перекоордування результатів через ефект кореляції даних. Крім того, Коваленко не розробила узагальненої моделі оцінювання ефективності HR-системи підприємства.

Таким чином, ключовою проблемою більшості наявних методик оцінювання HR-менеджменту залишається висока суб'єктивність результатів. За даними Society for Human Resource Management (SHRM), середній показник співвідношення чисельності HR-фахівців до загальної кількості персоналу у світовій практиці становить близько 1,7 HR-спеціаліста на 100 працівників (тобто приблизно 1,7 %). Водночас цей показник істотно варіює залежно від галузі, розміру компанії, рівня автоматизації кадрових процесів і специфіки бізнес-моделі. У малих організаціях співвідношення може сягати понад 2,5 HR на 100 працівників, тоді як у великих корпораціях воно знижується до 0,8-1 HR на 100

працівників. Отже, єдиного універсального нормативу не існує, що зумовлює необхідність урахування комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників під час формування органу управління персоналом. У наукових публікаціях і практичних дослідженнях оптимальним вважається співвідношення близько одного HR-фахівця на 100 працівників, яке забезпечує баланс між якістю кадрової підтримки та економічною доцільністю [55].

Окрім цього, для вимірювання результативності HR-стратегії використовується набір індикаторів, зведених у табл. 1.4-1.6. Необхідність такого оцінювання є такою ж очевидною, як і контроль ефективності, результативності та продуктивності в інших сферах діяльності підприємства. Водночас на практиці воно нашоується на низку викликів [35]:

- поширене уявлення, що провести коректну, науково обґрунтовану оцінку занадто складно;
- труднощі з кількісним вимірюванням внеску та зусиль HR-підрозділів;
- невизначеність критеріїв, за якими можна однозначно фіксувати досягнення чи недосягнення цілей підрозділів;
- дефіцит часу й мотивації у фахівців із персоналу для систематичного вимірювання власної ефективності та продуктивності (включно з роботою інших керівників);
- на рівні керівництва підприємства спостерігається обмежена увага до вимірювання результативності й продуктивності HR-управління.

Таблиця 1.4

Показники оцінювання ефективності кадрової політики

Показник	Формула	Пояснення
Економічна результативність управлінської діяльності	$K_{ер} = TO / BO$	$K_{ер}$ – коефіцієнт; TO – чистий дохід від реалізації (без ПДВ); BO – витрати обігу / операційні витрати.
Частка витрат на управління	$K_{ву} = B_{ву} / BO$	$B_{ву}$ – адміністративні витрати (витрати на управління); BO – витрати обігу / операційні витрати.
Співвідношення управлінців до середньооблікової чисельності	$K_y = \text{Чу} / \text{Чсер}$	Чу – чисельність управлінських працівників; Чсер – середньооблікова чисельність персоналу.
Продуктивність праці	$П_{пр} = TO / \text{Чсер}$	TO – чистий дохід від реалізації; Чсер –

персоналу		середньооблікова чисельність персоналу.
Трудомісткість товарообороту (доходу)	$T = \text{Чсер} / \text{ТО}$	Обернений до продуктивності праці показник.
Результативність управління виробництвом і реалізацією	$P_p = \text{ТО} / \text{Чу}$	Чу – чисельність управлінського персоналу.
Рентабельність товарообороту (продажу)	$P_t = \Pi / \text{ТО}$	П – прибуток (чистий/операційний – за обраною методикою); ТО — чистий дохід від реалізації.
Рентабельність використання персоналу	$P_{\text{пер}} = \Pi / \text{Чсер}$	П – прибуток; Чсер – середньооблікова чисельність персоналу.

Джерело: складено автором на основі [6; 35; 36]

У табл. 1.5 наведено узагальнені метрики оцінювання кадрової діяльності. З метою оперативного попередження внутрішніх і зовнішніх загроз кадровій безпеці слід запровадити систему показників, які характеризують її поточний стан і динаміку.

Таблиця 1.5

Показники оцінювання управління трудовим потенціалом

Показник	Формула	Пояснення
Ефективність управління	$E_y = P_y / \text{Чау}$	P_y – результат управління (прибуток підприємства або інший цільовий фінрезультат); Чау – чисельність апарату управління.
Зайнятість персоналу в апараті управління	$K_z = \text{Чау} / \text{Чвп}$	Чвп – чисельність виробничого персоналу.
Співвідношення лінійного та функціонального управління	$K_c = \text{Члк} / \text{Чфк}$	Члк – чисельність лінійних керівників; Чфк – чисельність функціональних керівників.
Економічність праці апарату управління	$E_{ay} = C_{ay} / C_v$	C_{ay} – загальна сума витрат на управління; C_v – витрати на виробництво продукції (робіт, послуг).
Коефіцієнт цілеспрямованості дій працівників апарату	$K_{ia_y} = \text{Чпау} / \text{Чау}$	Чпау – чисельність апарату управління, що вирішує спеціальні проблеми.
Коефіцієнт дублювання управлінських функцій	$K_d = K_z / K_{\text{пол}}$	K_z – кількість функцій, закріплених за декількома підрозділами; $K_{\text{пол}}$ – кількість робіт по закріплених положеннях.
Коефіцієнт надійності праці	$K_{\text{над}} = 1 - K_n / K_{\text{заг}}$	K_n – кількість нереалізованих рішень;

працівників апарату		Кзаг – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі.
---------------------	--	---

Джерело: складено автором на основі [6; 35; 36]

Ефективне забезпечення кадрової безпеки підприємства не обмежується лише формуванням переліку відповідних показників. Важливим етапом є також розроблення чітких і уніфікованих методик розрахунку кожного з таких показників, що забезпечує коректність оцінювання та порівнянність отриманих результатів у динаміці. Окрім цього, необхідно зафіксувати порогові (граничні) значення показників, які дозволяють здійснювати їх інтерпретацію та своєчасно ідентифікувати потенційні загрози кадровій безпеці. Використання порогових значень дає змогу класифікувати стан кадрової безпеки як стабільний, допустимий або критичний та слугує підґрунтям для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Узагальнені методики розрахунку показників і відповідні порогові значення наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Показники комплексної оцінки рівня кадрової складової економічної безпеки підприємства

Показник	Формула	Пояснення
Показник укомплектованості підприємства кадрами	$K_{ук} = Ч_{шр} / Ч_{ф}$	Ч _{шр} – чисельність працівників згідно зі штатним розписом; Ч _ф – фактична чисельність.
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{плин} = Ч_{зв} / Ч_{сс}$	Ч _{зв} – кількість звільнень за звітний період; Ч _{сс} – середньооблікова чисельність.
Показник вікової структури персоналу (для і-ї групи)	$K_{вік,i} = Ч_i / Ч_{сс}$	Ч _i – чисельність працівників і-ї вікової групи; Ч _{сс} – середньооблікова чисельність.
Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{пост} = Ч_{пт} / Ч_{сс}$	Ч _{пт} – чисельність постійних працівників; Ч _{сс} – середньооблікова чисельність.
Показник рівня трудової дисципліни	$K_{дисц} = (Т_{ф} - Т_{пл}) / Т_{ф}$	Т _ф – фактично відпрацьований фонд робочого часу; Т _{пл} – планові/нормативні втрати робочого часу (запізнення, прогули тощо).
Коефіцієнт рівня мотивації зарплати	$K_{м.з.} = З_{ф} / З_{рин}$	З _ф – фактична середня зарплата по підприємству; З _{рин} – середньоринкова зарплата.

Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу	$K_{с.з.} = V_{с.п.} / Ч_{сс}$	$V_{с.п.}$ – вартість наданих соціальних послуг і пільг; $Ч_{сс}$ — середньооблікова чисельність.
Коефіцієнт освітнього рівня працівників	$K_{о.р.} = Ч_{в.о.} / Ч_{сс}$	$Ч_{в.о.}$ – чисельність працівників з вищою освітою; $Ч_{сс}$ – середньооблікова чисельність.

Джерело: складено автором на основі [6; 35; 36]

З метою кількісної оцінки ефективності використання трудових, матеріальних і капітальних ресурсів підприємства сформовано узгоджений набір індикаторів, поданий у табл. 1.7. Перелік охоплює показники продуктивності праці, віддачі/місткості основних засобів, використання матеріальних витрат, витратомісткості доходу, рентабельності та обороту кадрів. Розрахунки виконуються на основі даних фінансової звітності та загальноприйнятих методичних підходів корпоративного аналізу [6; 36]. Далі ці метрики застосовуються для динамічного порівняння показників ПрАТ «Київстар» (розд. 2) і для вимірювання ефекту запропонованих управлінських рішень (розд.3). Скорочення й інтерпретації подано у стовпці «Пояснення».

Таблиця 1.7

Показники ефективності використання ресурсів

Показник	Формула	Пояснення
Продуктивність праці	$Пп = ТО / Ч_{сер}$	$ТО$ – чистий дохід від реалізації; $Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність.
Фондовіддача	$Ф_{від} = ТО / ОЗ_{сер}$	$ОЗ_{сер}$ — середньорічна вартість основних засобів.
Фондомісткість	$Ф_{м} = ОЗ_{сер} / ТО$	Обернений до фондовіддачі показник.
Фондоозброєність праці	$Ф_{озб} = ОЗ_{сер} / Ч_{сер}$	Вартість $ОЗ$ у розрахунку на одного працівника.
Матеріаловіддача	$М_{від} = ТО / МЗ$	$МЗ$ — матеріальні витрати.
Матеріаломісткість	$М_{м} = МЗ / ТО$	Обернений до матеріаловіддачі показник.
Витрати на 1 грн чистого доходу	$V_{1грн} = Во_{пер} / ТО$	$Во_{пер}$ – операційні витрати.
Загальна рентабельність продажу	$R_{заг} = П / ТО \times 100\%$	$П$ – чистий прибуток (або прибуток від операційної діяльності – за обраною методикою).
Рентабельність заробітної плати (дохідна)	$R_{зп(1)} = ЧД / Во_{пл} \times 100\%$	$ЧД$ – чистий дохід; $Во_{пл}$ – витрати на оплату праці.
Рентабельність заробітної плати (прибуткова)	$R_{зп(2)} = П / Во_{пл} \times 100\%$	$П$ – чистий прибуток; $Во_{пл}$ – витрати на оплату праці.
Коефіцієнт обороту з	$K_{прим} = Ч_{пр} / Ч_{сс}$	$Ч_{пр}$ – кількість прийнятих

прийняття		працівників; Чсс – середньооблікова чисельність.
Коефіцієнт обороту з вибуття	$K_{\text{виб}} = \text{Чвиб} / \text{Чсс}$	Чвиб – кількість звільнених працівників; Чсс – середньооблікова чисельність.

Джерело: складено автором на основі [6; 35; 36]

Сьогодні однією з найбільш поширених систем управління є ISO 9001:2000, яка сприяє оптимізації бізнес-процесів та зростанню конкурентоспроможності компаній. Поряд із цим, для регламентації діяльності у сфері управління персоналом активно застосовуються міжнародні стандарти, розроблені Міжнародною організацією зі стандартизації: ISO/DIS 30400, ISO/DIS 30405, ISO/DIS 30408, ISO/DIS 30409.

Водночас в Україні й досі відсутні чітко визначені нормативи чи офіційні рекомендації щодо оцінювання ефективності HR-систем, визначення їхньої структури або чисельного складу. Наявні підходи здебільшого носять рекомендаційний характер і не завжди відповідають особливостям функціонування конкретних підприємств. Це зумовлює необхідність розроблення уніфікованої системи економічної оцінки діяльності HR-служб, а також створення теоретико-методичних рекомендацій щодо їхньої структури та організації роботи.

1.4 Нормативно-правове та інформаційне забезпечення HR-менеджменту в Україні

Трудове законодавство – це система офіційно ухвалених нормативно-правових актів, які регулюють сферу соціально-трудових відносин між основними учасниками цього процесу: роботодавцем, працівником та державою.

Базовим документом, що визначає принципи трудових відносин в Україні, є Конституція України [25], де закріплені фундаментальні права громадян як суб'єктів трудового права, а також визначені ключові положення щодо оплати праці, регламентування робочого часу і відпочинку, охорони праці та соціального забезпечення.

Центральне місце у трудовому законодавстві займає Кодекс законів про працю (КЗпП) [24]. Він регулює права й обов'язки учасників трудових відносин, встановлює особливості правового статусу окремих категорій працівників, а також порядок застосування міжнародних угод, пільг і гарантій. Важливими складовими законодавчої бази є й інші закони, серед яких: «Про оплату праці» [15], «Про охорону праці» [9], «Про господарські товариства» [7], «Про колективне сільськогосподарське підприємство» [8], «Про зайнятість населення», «Про колективні договори і угоди», «Про відпустки», «Про захист персональних даних» тощо. Вони деталізують правові засади регулювання трудових відносин в організаціях різних форм власності.

Окрему групу складають закони, що визначають правила загальнообов'язкового державного соціального страхування. До них належать:

- 1) «Про соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими похованням»;
- 2) «Про соціальне страхування на випадок безробіття»;
- 3) «Про соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання».

Зазначені документи охоплюють три основні види страхування, однак не вичерпують усіх аспектів соціального захисту працюючого населення.

Крім законів, важливе місце посідають постанови Кабінету Міністрів України, накази та інструкції галузевих міністерств, які деталізують окремі положення щодо регулювання трудових відносин та діяльності служб управління персоналом.

Значення має й Державний класифікатор професій ДК 003:2010 [4], що є частиною Національної системи класифікації. Його застосовують усі суб'єкти господарювання, зокрема для ведення записів у трудових книжках працівників. Документ містить дев'ять розділів, які охоплюють різні групи професій – від керівників і висококваліфікованих фахівців до робітників, що виконують прості завдання. Серед них:

- законодавці, керівники та менеджери;

- професіонали (з повною вищою освітою чи науковим ступенем);
- фахівці (молодші спеціалісти, бакалаври тощо);
- технічні службовці;
- працівники сфери торгівлі та послуг;
- кваліфіковані робітники сільського й лісового господарства, рибництва;
- кваліфіковані робітники з інструментом;
- робітники з обслуговування та експлуатації устаткування;
- найпростіші професії.

Таким чином, трудове законодавство України є багаторівневою системою, яка поєднує конституційні положення, кодекси, спеціалізовані закони та підзаконні акти, забезпечуючи регламентацію трудових правовідносин, соціального страхування й організацію діяльності служб з управління персоналом.

До ключових елементів науково-методичної бази роботи служби управління персоналом належить Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Це структурований за видами економічної діяльності звід описів професій, узгоджених із Класифікатором професій (ДК 003:2010).

Типова кваліфікаційна характеристика містить розділи: «Завдання та обов’язки», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги»; за потреби додають розділ «Спеціалізація». Для групи «Керівники» вимоги диференціюються залежно від рівня управління та спектра відповідальності (керівники первинних ланок, керівники підрозділів вищого рівня, керівники підприємств/установ/організацій). Для групи «Професіонали» передбачено повну вищу освіту (ступінь магістра або спеціаліста). Для групи «Фахівці» встановлюються вимоги базової чи короткої вищої освіти (бакалавр, молодший спеціаліст), інколи — повної вищої (спеціаліст). Для «Технічних службовців» зазвичай потрібні професійно-технічна освіта або повна загальна середня освіта з виробничою/сервісною підготовкою.

Розділ «Спеціалізація» уточнює похідні назви посад, особливості виконуваних робіт, галузеву належність тощо, тобто конкретизує умови застосування професії.

Довідник використовується як основа для:

- розроблення посадових інструкцій із чітким визначенням функцій, прав і відповідальності;
- підготовки положень про структурні підрозділи та закріплення їх ролі в системі управління;
- регулювання та структуризації ринку праці;
- ведення кадрової документації щодо укладення трудових договорів, переміщення, просування, відсторонення та припинення трудових відносин;
- присвоєння/підвищення категорій за результатами кваліфікаційної атестації;
- організації освітніх програм у закладах, що готують кадри відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів.

Організаційно-розпорядче забезпечення охоплює систему вимог і умов, які визначають організацію роботи з персоналом (формалізовані вимоги до посад, критерії добору, ресурсне оснащення робочих місць тощо). До основних документів належать: статут організації, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, інструкції з охорони праці та техніки безпеки, положення про HR-службу, посадові інструкції.

Колективний договір укладається на підставі чинного законодавства й взаємних зобов'язань сторін для врегулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працівників і роботодавця.

Правила внутрішнього трудового розпорядку є локальним нормативним актом, що встановлює правові рамки спільної праці в організації та формує очікувані норми поведінки всіх учасників трудового процесу.

Інструкції з охорони праці та техніки безпеки розробляють у межах підприємства відповідно до чинного технологічного регламенту — окремо для кожного робочого місця або професії. Важливим різновидом є аварійні інструкції: у них описують можливі сценарії та місця виникнення аварійних ситуацій, порядок їхнього раннього локалізування, алгоритми дій інженерно-технічних працівників і робітників, а також шляхи евакуації та порятунку людей.

Положення про службу персоналу – це організаційно-правовий документ, який визначає місце HR-підрозділу в структурі організації, регламентує його функції, підпорядкованість і взаємодію з іншими підрозділами та посадовими особами.

Посадова інструкція повинна містити вичерпний перелік функцій і завдань, обсяг повноважень і відповідальності. За потреби до неї вносять тлумачення термінів, аби уникнути двозначностей.

Зазвичай посадова інструкція включає розділи: «Загальні положення», «Завдання та обов'язки», «Права», «Відповідальність», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги», «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою».

У заголовку інструкції наводять повну назву посади в давальному відмінку (у суворій відповідності до професійної назви роботи з Класифікатора професій ДК 003:2010) та повну назву структурного підрозділу.

У розділі «Загальні положення» зазначають: сферу діяльності та місце посади в структурі, порядок призначення/звільнення, безпосередню підпорядкованість, кваліфікаційні вимоги (освіта, фах, стаж, інші критерії), наявність підлеглих, перелік основних нормативних актів і методичних матеріалів, якими керується працівник, а також схему взаємозаміщення під час тимчасової відсутності (хто замінює і ким заміщується).

Розділ «Завдання та обов'язки» розкриває зміст роботи: визначається самостійна ділянка відповідно до Положення про підрозділ, конкретизуються напрями діяльності (через групи питань, закріплені об'єкти управління або перелік відносно самостійних функцій), а також наводиться перелік видів робіт, що формують функціональні обов'язки посади.

Під час формулювання переліку робіт доцільно визначати їх за організаційно-правовими ознаками та дієсловами, що відбивають характер дій: керує, затверджує, здійснює, організовує, розглядає, виконує, забезпечує, контролює, бере участь, готує тощо.

Зміст завдань і обов'язків працівника має узгоджуватися з функціями підрозділу та вимогами кваліфікаційної характеристики відповідної посади.

У розділі «Права» фіксують делеговані працівникові повноваження, необхідні для виконання покладених функцій: право ініціювати пропозиції за напрямом діяльності, ухвалювати окремі рішення в межах компетенції, погоджувати проекти документів, представляти підрозділ з визначених питань, брати участь у нарадах, а також отримувати від суміжних підрозділів інформацію, потрібну для роботи.

Розділ «Відповідальність» визначає критерії оцінювання результатів (насамперед якість і своєчасність виконання завдань) та межі персональної відповідальності за невиконання чи неналежне виконання обов'язків, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку та вимог з охорони праці.

У «Повинен знати» зазначаються необхідні спеціальні знання, а також обов'язкове володіння релевантними законами та нормативними актами, що регулюють виконання посадових функцій.

Розділ «Кваліфікаційні вимоги» містить вимоги до освіти, освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду, достатніх для повного й якісного виконання робіт за посадою.

У «Взаємовідносинах (зв'язках) за посадою» окреслюють коло основних контактів працівника всередині підрозділу та з іншими структурами, а також із зовнішніми організаціями; визначають строки обміну інформацією (за потреби), порядок погодження і затвердження документів тощо.

Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу – це комплекс процесів, спрямованих на формування та використання відомостей про стан і розвиток трудових ресурсів з метою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. При цьому інформація трактується не як будь-які дані про працівників, умови чи ринок праці, а лише як ті, що мають практичну цінність для вирішення конкретних завдань у сфері управління персоналом.

Дані про персонал – це відомості, які характеризують кількісні та якісні параметри кадрового складу. Інформація про персонал, у свою чергу, являє собою дані, безпосередньо залучені до процесу прийняття управлінських рішень.

До основних вимог, яким має відповідати інформація у сфері менеджменту персоналу, належать:

- повнота та точність;
- своєчасність і оперативність отримання;
- корисність і практична значущість;
- об'єктивність;
- доступність;
- стислість;
- економічність використання;
- однозначність тлумачення;
- зручність у передаванні, обробці та зберіганні.

Висновки до розділу 1

Сутність HR-менеджменту полягає у стратегічному й системному управлінні людськими ресурсами, яке орієнтоване не лише на вирішення кадрово-адміністративних питань, а й на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного середовища. В сучасних умовах HR-служби трансформувалися з допоміжних відділів діловодства у стратегічних партнерів бізнесу, які відповідають за ефективне використання людського капіталу, розвиток компетенцій працівників, їх мотивацію та залученість до досягнення корпоративних цілей.

Проведено аналіз еволюції концепцій та моделей управління персоналом. Від класичного підходу, де людина розглядалася лише як трудовий ресурс, наука та практика перейшли до гуманістичних і стратегічних моделей, що акцентують увагу на розвитку людського капіталу. Розглянуті сучасні підходи – АМО-модель, ресурсно-орієнтований підхід (RBV, VRIO), а також модель ролей Д. Ульріха – доводять, що HR-менеджмент має забезпечувати синергію здібностей працівників, їхньої мотивації та можливостей, створюючи стійку конкурентну перевагу підприємства.

Досліджено методичні засади оцінювання ефективності HR-менеджменту. Встановлено, що найбільш поширеним є використання збалансованої системи показників (BSC) та її адаптації у вигляді HR-Scorecard. Окрім цього, застосовуються методи ROI-аналізу, бенчмаркінгу, HR-метрик та бальних оцінок, що дозволяють комплексно оцінювати діяльність HR-служб. Разом з тим наголошено на відсутності єдиного універсального підходу до оцінювання ефективності HR-систем, що зумовлює необхідність поєднання кількісних і якісних методів залежно від цілей підприємства.

Визначено нормативно-правове та інформаційне забезпечення HR-менеджменту в Україні. Базу складають Конституція України, Кодекс законів про працю та спеціалізовані закони про оплату праці, охорону праці, соціальне страхування, а також підзаконні акти й галузеві нормативи. Важливе значення має Державний класифікатор професій ДК 003:2010. Окрім національної бази, перспективним є впровадження міжнародних стандартів серії ISO 30400, які регламентують терміни, процеси, планування робочої сили та HR-звітність (ISO 30414). Інформаційне забезпечення HR-процесів розглядається як необхідна умова для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення прозорості діяльності кадрових служб.

Отже, результати теоретичного аналізу свідчать, що формування ефективної системи HR-менеджменту потребує поєднання сучасних концепцій управління персоналом, впровадження науково обґрунтованих методів оцінювання результативності, а також дотримання нормативно-правових вимог і належного інформаційного супроводу. Розділ 1 закладає теоретико-методичний фундамент для проведення подальшого аналізу HR-системи на прикладі ПрАТ «Київстар» у другому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «КИЇВСТАР»

2.1 Організаційно-управлінська характеристика ПрАТ «Київстар»

ПрАТ «Київстар» посідає провідні позиції серед телекомунікаційних операторів України. Компанія має форму приватного акціонерного товариства, єдиним власником якого виступає міжнародна корпорація VEON Ltd., що володіє 100 % акцій. VEON Ltd. працює на ринках багатьох держав, надаючи широкий спектр цифрових і комунікаційних послуг. Головний офіс корпорації розташований у Нідерландах, що відображає її включеність у світову економічну систему та міжнародний ринок капіталу. Цінні папери VEON Ltd. котируються на двох провідних біржах – NASDAQ (США) та Euronext Amsterdam (ЄС), що підтверджує високий рівень корпоративної відкритості та довіри з боку інвесторів. Адміністративний центр ПрАТ «Київстар» знаходиться у місті Києві (вул. Дегтярівська, 53). Окрім центрального офісу, компанія розбудувала широку мережу регіональних підрозділів і сервісних представництв по всій Україні, що забезпечує клієнтам доступ до послуг незалежно від місця проживання чи ведення бізнесу [37]. Технічні ресурси оператора підтримують різні стандарти мобільного зв'язку, зокрема GSM, UMTS і LTE (4G), що забезпечує належну якість надання послуг. Стратегічним напрямом розвитку визначено розширення доступу до мобільного широкосмугового Інтернету та впровадження інноваційних цифрових сервісів, серед яких хмарні рішення, засоби кіберзахисту й технології аналізу великих масивів даних (Big Data).

Системні інвестиції у модернізацію мережі дозволили компанії суттєво розширити географію послуг та підвищити їх якість. Завдяки цьому ПрАТ "Київстар" виконує важливу роль у цифровій трансформації національної економіки та розширенні доступу населення до сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

ПрАТ «Київстар» є не лише провідним оператором телекомунікаційних послуг в Україні, а й одним із найбільших платників податків та інвесторів у цифрову інфраструктуру країни. Масштаби бізнесу компанії підтверджуються фінансовими результатами: у 2024 році виручка становила 919 млн дол. США, при цьому скоригований показник EBITDA досяг 515 млн дол. США, що відповідає високій маржі на рівні 56%. Це свідчить про ефективність бізнес-моделі та стабільну здатність генерувати грошові потоки навіть в умовах воєнних ризиків та економічної турбулентності [64].

Інвестиційна активність компанії залишається системною та масштабною: у 2024 році капітальні витрати (без урахування ліцензій) сягнули 221 млн дол. США, що спрямовувалися насамперед на модернізацію мережі, розвиток широкосмугового доступу та розширення спектру цифрових сервісів. Такі вкладення забезпечили розбудову мережі LTE, яка на кінець 2024 року охоплювала приблизно 96% населення України, що підкреслює ключову роль компанії у цифровій трансформації країни та зміцненні її інформаційно-комунікаційної інфраструктури [65].

Основний КВЕД підприємства – 61.20 «Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку».

Людський капітал виступає однією з головних конкурентних переваг ПрАТ «Київстар». Станом на кінець 2024 року в компанії працювало 4 138 співробітників. При цьому зберігалися позитивні HR-метрики: добровільна плинність кадрів утримувалася на рівні 7%, а залученість персоналу досягла 86%, що перевищує довоєнний показник у 80% (2020 рік). Це свідчить про зростання лояльності та мотивації працівників навіть в умовах кризових викликів.

Особливу увагу компанія приділяє підтримці співробітників: близько 95% персоналу продовжують працювати в Україні, а ключові працівники були офіційно виключені з мобілізації. Це дозволило зберегти безперервність бізнес-процесів, а також стабільний рівень обслуговування клієнтів у період воєнних дій.

Організаційна структура ПрАТ "Київстар" побудована за принципом поєднання функціональної та регіональної децентралізації:

1. Вища управлінська ланка. На чолі компанії перебуває Генеральний директор, який несе повну відповідальність за стратегічний розвиток і управління всією діяльністю підприємства.

2. Функціональні напрями з прямим підпорядкуванням:

- фінансовий директор: координує роботу відділів фінансового планування, бюджетування, внутрішнього аудиту, бухгалтерського обліку та звітності;

- директор з маркетингу: забезпечує діяльність відділів бренду та комунікацій, управління продуктами (product marketing), цифрового маркетингу, досліджень і ринкової аналітики;

- комерційний директор: відповідає за корпоративні продажі, роботу з ключовими клієнтами та розвиток нових ринкових сегментів;

- директор із цифрової трансформації: керує відділами розвитку цифрових сервісів, розробки та впровадження цифрових рішень, а також інновацій і Big Data;

- технічний директор: відповідає за експлуатацію мережі, планування та розгортання інфраструктури, а також підтримку абонентських систем;

- директор з інформаційних технологій: керує IT-інфраструктурою, відділом кібербезпеки та розробки програмного забезпечення;

- HR-директор: здійснює управління відділами підбору персоналу, розвитку талантів, компенсацій і пільг, а також внутрішніх комунікацій;

- юридичний директор: координує відділи правового забезпечення, регуляторних відносин і дотримання норм (compliance);

- директор із взаємодії з громадськістю та органами влади: організовує роботу відділів зовнішніх комунікацій, співпраці з органами державної влади, а також корпоративної соціальної відповідальності (CSR).

3. Регіональні представництва. Компанія має розгалужену територіальну структуру з регіональними офісами у ключових містах України:

- центральний регіон (м. Київ);

- західний регіон (м. Львів);

- південний регіон (м. Одеса);

- східний регіон – (м. Харків);
- північний регіон – (м. Дніпро).

У кожному регіоні діють локальні служби технічного забезпечення, відділи продажів і клієнтського обслуговування, які підпорядковуються центральним департаментам.

4. Система підтримки клієнтів. Функціонує розгалужена мережа контакт-центрів і сервісних офісів, що включає:

- відділ підтримки B2C-клієнтів,
- відділ підтримки B2B-клієнтів,
- технічну підтримку,
- підрозділи дистанційного обслуговування (зокрема, чат-боти та інші цифрові канали) [37;38].

Таким чином, структура управління поєднує функціональні напрями та регіональну децентралізацію, що забезпечує ефективне покриття всієї країни.

Водночас компанія інтегрована у систему корпоративного управління групи VEON. Над діяльністю Київстару здійснює нагляд Наглядова рада, до складу якої входять як міжнародні, так і українські лідери. Серед них – Kaan Terzioğlu (CEO VEON, Голова Ради), Dmytro Shymkiv (екс-керівник Microsoft Україна, колишній заступник Глави Адміністрації Президента України), Mike Pompeo (екс-Державний секретар США), Gennady Gazin (екс-партнер McKinsey & Company). Такий склад Наглядової ради забезпечує високий рівень стратегічної експертизи та підтверджує міжнародний статус корпоративного управління.

Правовий статус ПрАТ забезпечує компанії майнову та організаційну самостійність відповідно до чинного законодавства України. Підприємство має у власності активи, веде незалежний бухгалтерський облік, відкриває рахунки у банківських установах, а також користується присвоєним державою ідентифікаційним кодом [37].

Система управління компанією ґрунтується на сучасних принципах стратегічного та операційного менеджменту, орієнтованих на впровадження інноваційних технологій. Це дозволяє підвищувати продуктивність діяльності,

гнучко реагувати на зміни ринкового середовища та зберігати конкурентні переваги. Організаційна культура Київстар характеризується демократичним стилем керівництва, що передбачає відкритий діалог із працівниками. Врахування думок персоналу у процесі ухвалення ключових рішень сприяє зростанню залученості та підвищенню мотивації колективу [37].

Для аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «Київстар» скористаємося PEST – аналізом як універсальним інструментом, призначеним для виявлення аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію компанії. Для цього в таблицю записуються політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність підприємства, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

PEST – Аналіз ПрАТ «Київстар»

ПОЛІТИЧНІ ЧИННИКИ	ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ
Р	Е
– тривалий воєнний стан та необхідність захисту критичної телекомунікаційної інфраструктури; – посилення регуляторного контролю з боку НКРЕК, у тому числі вимоги щодо тарифоутворення та ліцензування; – міжнародна підтримка цифрових ініціатив (наприклад, співпраця з ЄС у сфері цифрової трансформації та кібербезпеки).	– зниження купівельної спроможності населення через інфляцію та падіння реальних доходів; – коливання валютного курсу, що впливає на імпорт обладнання й програмного забезпечення; – водночас стійкий попит на мобільний інтернет, який залишається «товаром першої необхідності» навіть у кризових умовах; – інвестиційна активність операторів у підтримку енергостійкості та модернізацію мереж.
СОЦІАЛЬНІ ЧИННИКИ	ТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ
С	Т
– масова міграція та релокація населення, що змінила регіональну структуру попиту; – різке зростання потреби у мобільному інтернеті для дистанційної роботи, навчання й комунікації; – посилення значення соціальної відповідальності компаній (психологічна підтримка персоналу, допомога абонентам та громадам у воєнний час); – поступове омолодження клієнтської бази та зростання очікувань щодо цифрових сервісів.	– прискорене розгортання 4G та активна підготовка до запуску 5G; – впровадження хмарних рішень, Big Data та штучного інтелекту у бізнес-моделі мобільних операторів; – зростання ризиків кіберзагроз і підвищена увага до інформаційної безпеки; – інвестиції в енергонезалежність мереж (акумулятори, генератори, відновлювані джерела енергії).

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Галузь функціонує у складному, турбулентному середовищі, проте технологічні драйвери – масове використання мобільного інтернету, цифровізація послуг і підготовка до 5G – забезпечують стійкий попит і формують основу для подальшого розвитку операторів.

SWOT-аналіз – один із найпоширеніших методів, що оцінюють у комплексі внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток компанії. Це аналіз сильних та слабких сторін організації, а також можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища. Складемо таблицю SWOT-аналізу для ПрАТ «Київстар», табл. 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Київстар»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
1. Значна клієнтська база, що забезпечує компанії провідні позиції серед мобільних операторів України. 2. Висока якість зв'язку та розгалужене покриття у більшості регіонів країни. 3. Активне впровадження новітніх технологій (4G, 5G, цифрові сервіси). 4. Стійкі фінансові результати, що дозволяють інвестувати у модернізацію мереж та розвиток нових послуг.	1. Висока залежність від внутрішнього ринку, що підсилює уразливість до коливань економічної ситуації. 2. Сильна конкуренція з боку Vodafone та lifecell, що може зменшувати частку ринку. 3. Ризики, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю в Україні. 4. Високі капітальні та операційні витрати на підтримку енерго- та кібостійкості мережі; залежність від імпортного обладнання та валютних коливань.
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
1. Розвиток і комерціалізація мереж 5G, подальше розширення широкосмугового мобільного інтернету. 2. Зростання попиту на дата-послуги та цифрові сервіси (хмарні, OTT, фінтех-рішення). 3. Розширення B2B і B2G-напрямів: кіберзахист, Big Data, комплексні цифрові платформи. 4. Участь у післявоєнній відбудові, цифровізації державних сервісів і можливість залучення міжнародного фінансування.	1. Ескалація воєнних дій та ризик руйнування телекомунікаційної інфраструктури. 2. Посилення регуляторного тиску та тарифних обмежень, що може знижувати рентабельність діяльності. 3. Зростання інтенсивності кібератак і ризик витоку персональних даних абонентів. 4. Зниження платоспроможності населення, міграція та можливий відтік абонентів до конкурентів.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оцінка сильних сторін (Strengths) сприяє підвищенню конкурентних переваг підприємства. SWOT-аналіз дає змогу ідентифікувати ключові фактори успіху, зокрема високу впізнаваність бренду, широке покриття ринку, впровадження інноваційних технологій та високий рівень лояльності клієнтів. Для керівництва ПрАТ «Київстар» це створює підґрунтя для концентрації зусиль на посиленні ринкових позицій та вдосконаленні стратегічного розвитку. Використання сильних сторін забезпечує ефективніше застосування наявних ресурсів, таких як сучасні технічні рішення, професійний потенціал працівників і фінансові можливості.

Виявлення слабких сторін (Weaknesses) дозволяє оптимізувати внутрішні процеси компанії. Такий аналіз допомагає ідентифікувати недоліки в організаційній структурі, виробничо-технологічних процесах чи HR-менеджменті. Для «Київстар» це може означати необхідність модернізації системи управління персоналом, удосконалення обслуговування клієнтів або поліпшення внутрішньої комунікації. Усунення слабких сторін знижує витрати та підвищує операційну ефективність.

SWOT-аналіз також виявляє можливості (Opportunities), які можна використати для розширення діяльності компанії. Зокрема, перспективним є вихід на нові ринки, впровадження сучасних продуктів і послуг, розвиток цифрових сервісів та використання інноваційних рішень для підвищення якості обслуговування й зниження витрат. Це важливий інструмент збереження та зміцнення лідерських позицій компанії у сфері телекомунікацій.

Аналіз загроз (Threats) дозволяє оцінити зовнішні ризики та адаптувати бізнес-стратегію до умов невизначеності. Ідентифікація таких загроз, як економічні спади, посилення державного регулювання або агресивна конкуренція, допомагає «Київстар» розробляти антикризові механізми реагування. Це забезпечує гнучкість управлінських підходів та здатність швидко адаптуватися до змін у законодавстві чи технологічному середовищі.

Отже, SWOT-аналіз дає змогу керівництву ПрАТ «Київстар» комплексно оцінити як внутрішні можливості, так і зовнішні ризики, що дозволяє

оптимізувати процеси управління, коригувати стратегії розвитку та ефективно адаптуватися до динамічних ринкових умов.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Київстар»

Для оцінки виробничого потенціалу та забезпеченості господарської діяльності ПрАТ «Київстар» власними та залученими ресурсами проаналізуємо динаміку основних показників фінансового стану підприємства за 2022-2024 рр. До таких показників належать: власний капітал, довгострокові та поточні зобов'язання, вартість і знос основних засобів, структура оборотних активів, а також чисельність персоналу. Узагальнені дані наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники виробничого потенціалу ПрАТ «Київстар» в 2022-2024 роках, тис. грн.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Власний капітал	21984642	32527292	43723653	21739011	98,9%
Довгострокові зобов'язання	8022375	8347261	9761181	1738806	21,7%
Поточні зобов'язання	10368602	9524186	12804520	2435918	23,5%
Основні засоби:	19205913	22499499	26106273	6900360	35,9%
– первісна вартість;	39208538	44093866	50728155	11519617	29,4%
– знос	20002625	21594367	24621882	4619257	23,1%
Оборотні активи, в т. ч.:	8566060	15792297	24486191	15920131	185,9%
– запаси;	65107	140759	113843	48736	74,9%
– дебіторська заборгованість;	3119236	2333016	2078480	-1040756	-33,4%
– гроші та їх еквіваленти;	4684591	7372688	20687152	16002561	341,6%
– витрати майбутніх періодів;	189282	235528	342121	152839	80,7%
– інші оборотні активи	481670	6612	4164	-477506	-99,1%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	3675	3261	4001	326	8,9%

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [37]

Дані табл. 2.3 свідчать про зміцнення фінансово-економічного потенціалу ПрАТ «Київстар» у 2022–2024 рр. Власний капітал зріс з 21,98 млрд грн у 2022 р. до 43,72 млрд грн у 2024 р. (на 21,74 млрд грн, або 98,9%), що є ознакою посилення фінансової стійкості та здатності компанії фінансувати розвиток.

Обсяг довгострокових зобов'язань збільшився на 21,7% до 9,76 млрд грн, а поточних — на 23,5% (до 12,80 млрд грн), що відображає використання як власних, так і залучених ресурсів для підтримки операційної діяльності та інвестицій у мережеву інфраструктуру.

Основні засоби зросли з 19,21 млрд грн до 26,11 млрд грн або на 35,9%. При цьому первісна вартість збільшилася на 29,4%, а накопичений знос — на 23,1%, що свідчить про продовження модернізації та розширення активів за одночасно інтенсивної експлуатації наявної матеріально-технічної бази.

Оборотні активи за досліджуваний період зросли у 2,9 раза або на 185,9% і досягли 24,49 млрд грн, насамперед за рахунок збільшення грошових коштів та їх еквівалентів з 4,68 млрд грн до 20,69 млрд грн (збільшення на 341,6%). Позитивною тенденцією є скорочення дебіторської заборгованості на 33,4% (до 2,08 млрд грн), що може свідчити про посилення контролю розрахунків з контрагентами. Водночас запаси зросли на 74,9% до 113,8 млн грн, а витрати майбутніх періодів — на 80,7% (до 342,1 млн грн), що відображає збільшення авансових/попередньо оплачених витрат у структурі оборотних активів.

Середньооблікова чисельність працівників у 2024 р. зросла до 4 001 осіб (на 8,9% до 2022 р.), що може бути пов'язано з розширенням проєктів у сфері цифрових сервісів, кіберзахисту та відновлення/підтримки мережі. Це підвищує актуальність ефективних HR-практик щодо планування потреби в персоналі, адаптації, утримання ключових фахівців і розвитку компетенцій.

Для оцінювання результатів фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київстар» було проведено аналіз основних показників за 2022-2024 рр. Дослідження охоплює динаміку доходів, витрат та фінансових результатів, що дозволяє простежити вплив зовнішніх факторів (воєнні ризики, макроекономічна

нестабільність, регуляторне середовище) на ефективність роботи компанії. Основні дані узагальнено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів діяльності ПрАТ «Київстар»
в 2022-2024 роках, тис. грн.

№ з/п	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
					+/-	%
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	30900973	33165048	36861411	5960438	19,3%
2.	Собівартість реалізованої продукції	13073367	14052407	16542167	3468800	26,5%
3.	Валовий: – прибуток;	17827606	19112641	20319244	2491638	14,0%
4.	Фінансовий результат від операційної діяльності: – прибуток;	12567270	14361223	14910733	2343463	18,6%
5.	Фінансовий результат до оподаткування: – прибуток;	11715425	12925050	13773112	2057687	17,6%
6.	Витрати (дохід) з податку на прибуток	2198911	2382460	2612087	413176	18,8%
8.	Чистий фінансовий результат: – прибуток;	9516514	10542590	11161025	1644511	17,3%

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [37]

Аналіз табл. 2.4 показує, що у 2022–2024 рр. Київстар зберіг позитивну динаміку ключових фінансових результатів. У 2024 р. чистий дохід від реалізації становив 36,86 млрд грн (збільшення на 19,3% до 2022 р.), операційний прибуток — 14,91 млрд грн (на 18,6%), а чистий прибуток — 11,16 млрд грн (на 17,3%). Загалом це свідчить про здатність компанії підтримувати прибутковість в умовах воєнних ризиків та високих операційних навантажень.

Водночас зростання показників супроводжувалося підвищенням собівартості реалізованої продукції до 16,54 млрд грн (збільшення на 26,5% до 2022 р.), що стримувало темпи приросту валового прибутку (на 14,0%). За таких умов пріоритетами залишаються контроль витрат, підвищення ефективності

використання ресурсів і підтримка якості мережі (зокрема витрати на енергоносії, безпеку та відновлення інфраструктури).

Для оцінювання структури та динаміки операційних витрат ПрАТ «Київстар» у досліджуваному періоді доцільно проаналізувати основні елементи операційних витрат підприємства. Узагальнені дані щодо матеріальних затрат, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи та амортизаційних відрахувань за 2022–2024 роки наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Елементи операційних витрат ПрАТ «Київстар» в 2022-2024 роках, тис. грн.

№ з/п	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
					+/-	%
1.	Матеріальні затрати	76955	70825	96950	19995	26,0%
2.	Витрати на оплату праці	2833815	1848602	2753090	-80725	-2,8%
3.	Відрахування на соціальні заходи	500823	388168	460021	-40802	-8,1%
4.	Амортизація	4833547	6025796	6345927	1512380	31,3%

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [37]

У структурі елементів операційних витрат (табл. 2.5) найбільшу величину становить амортизація, яка у 2024 р. зросла до 6,35 млрд грн (на 31,3% до 2022 р.). Матеріальні затрати також збільшилися на 26,0% (до 97,0 млн грн). Витрати на оплату праці у 2024 р. були близькими до рівня 2022 р. (-2,8%), а відрахування на соціальні заходи скоротилися на 8,1%, що може відображати зміни у структурі компенсацій та оптимізацію витрат на персонал.

Загалом структура операційних витрат підкреслює капіталомісткий характер діяльності телекомунікаційного оператора та необхідність постійних інвестицій у мережу. Водночас фінансові результати 2024 р. (чистий прибуток 11,16 млрд грн) дають компанії можливість підтримувати модернізацію інфраструктури й розвиток цифрових сервісів, зберігаючи провідні позиції на ринку.

Для оцінювання ефективності використання виробничих ресурсів ПрАТ «Київстар» доцільно розрахувати відносні показники, що характеризують

продуктивність праці, рівень забезпечення персоналу основними засобами, ефективність використання матеріальних витрат і капіталу, а також рентабельність діяльності. Такі коефіцієнти дозволяють виявити, наскільки раціонально підприємство залучає наявні ресурси для формування доходів та прибутку. Узагальнені дані наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання ресурсів ПрАТ «Київстар»
за період 2022-2024 роки

№ з/ п	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
					+/-	%
1.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3675	3261	4001	326	8,9%
2.	Чистий дохід від реалізації	30900973	33165048	36861411	5960438	19,3%
3.	Чистий прибуток	9516514	10542590	11161025	1644511	17,3%
4.	Витрати на оплату праці	2833815	1848602	2753090	-80725	-2,8%
5.	Дохід на одного працівника	8408,3	10170,7	9213,0	804,7	9,6%
6.	Прибуток на одного працівника	2589,9	3233,2	2789,6	199,7	7,7%
7.	Середні витрати на оплату праці одного працівника	771,1	566,7	688,1	-83,0	-10,8%
8.	Частка витрат на оплату праці в чистому доході, %	9,17	5,57	7,47	-1,70	—

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних підприємства [37]

Розрахунки, наведені в табл. 2.6, демонструють, що у 2023 р. показники результативності праці суттєво покращилися: дохід на одного працівника зріс з 8 408,3 тис. грн у 2022 р. до 10 170,7 тис. грн у 2023 р., а прибуток на одного працівника — з 2 589,9 тис. грн до 3 233,2 тис. грн. Це стало наслідком одночасного зростання доходів і скорочення середньооблікової чисельності персоналу.

За підсумками 2024 р. дохід на одного працівника становив 9 213,0 тис. грн (збільшення на 9,6% до 2022 р.), а прибуток на одного працівника складав 2 789,6 тис. грн (на 7,7%). Витрати на оплату праці скоротилися у перерахунку на одного працівника до 688,1 тис. грн (–10,8%), а частка витрат на оплату праці в чистому доході зменшилася з 9,17% до 7,47% (–1,70 п.п.). Отже, у 2024 р. компанія зберігає вищу ефективність використання трудових ресурсів порівняно з 2022 р.; водночас зростання чисельності персоналу порівняно з 2023 р. потребує посилення управління продуктивністю, планування компетенцій та системи мотивації в межах сучасних інструментів HR-менеджменту.

Ринок мобільного зв'язку України у 2022-2024 рр. зберіг стійкість попри воєнні ризики [34]. Драйвером виступає дата-трафік (широкопasmовий мобільний інтернет), що визначає зростання ARPU та фокус інвестицій операторів на енерго- та кібостійкість мереж, розширення 4G та підготовку до 5G. Київстар – найбільший оператор за кількістю абонентів і виручкою; компанія інвестує у модернізацію мережі та цифрові сервіси (хмара, Big Data, кіберзахист).

2.3 Оцінка існуючої системи HR-менеджменту ПрАТ «Київстар»

Ефективність HR-менеджменту телекомунікаційної компанії визначається здатністю забезпечувати бізнес кваліфікованими кадрами, підтримувати безперервність операцій і швидко адаптувати персонал до технологічних змін. Для ПрАТ «Київстар» це набуває особливої ваги з огляду на статус критичної інфраструктури та потребу в стабільній якості сервісу.

У відкритій звітності телекомунікаційних компаній детальна кадрова статистика (розподіл персоналу за віком, освітою, стажем, рухом кадрів тощо) зазвичай подається обмежено, тому оцінювання існуючої системи HR-менеджменту ПрАТ «Київстар» доцільно виконувати через процесний і цифровий підхід: аналіз ключових HR-процесів, каналів взаємодії зі співробітниками та рівня інтеграції HR-рішень. Такий підхід дозволяє оцінити не лише формальні показники кадрової роботи, а й фактичну ефективність управління персоналом у

динамічному та технологічно складному середовищі. Особлива увага приділяється здатності HR-системи підтримувати стійкість операцій, внутрішню комунікацію та безперервний розвиток компетенцій працівників. Узагальнені результати проведеної діагностики відображено в табл. 2.7–2.8.

Таблиця 2.7

Карта ключових HR-процесів та цифрової підтримки (AS-IS)

ПрАТ «Київстар»

HR-напрямок / процес	Поточні практики та взаємодія (за публічними ознаками)	Типова цифрова підтримка / канали	Потенціал удосконалення
1	2	3	4
1. Кадрове адміністрування та сервіс HR	Стандартизація запитів, підготовка довідок/заяв, погодження рішень керівниками; акцент на швидкості сервісу для працівника.	Єдині довідники, електронні заяви та погодження, кабінет працівника/керівника (self-service).	Зменшення ручних операцій через єдину HRIS, інтеграція з фінансами/сервіс-деском, контроль якості даних.
2. Рекрутинг і відбір	Систематизація воронки підбору, робота з дефіцитними технічними компетенціями, підвищення якості найму.	ATS/CRM кандидата, шаблони вакансій, електронні погодження, база талантів.	Аналітика time-to-hire/cost-to-hire, прогнозування потреб, автоматизація комунікацій із кандидатами.
3. Онбординг та адаптація	Підтримка входження в роль, знайомство з процесами та культурою якості; роль керівника й наставника.	Цифрові чек-листи адаптації, база знань, короткі навчальні модулі, календар задач на 30/60/90 днів.	Скорочення часу виходу на продуктивність, стандарти адаптації для гібридних/віддалених команд.
4. Навчання і розвиток	Поєднання внутрішніх програм із прикладними завданнями; фокус на технічних і управлінських навичках.	LMS, мікронавчання з мобільних пристроїв, навчальні «спринти», трекінг прогресу, бейджі/сертифікати.	Індивідуальні траєкторії розвитку, інтеграція навчання з проєктами та системою оцінювання.
5. Оцінювання результативності та цілі	Цикл постановки цілей, регулярні огляди результатів, зворотний зв'язок «керівник – співробітник».	Єдина система цілей і performance-review, шаблони оцінки, фіксація домовленостей у цифровому контурі.	Уніфікація критеріїв, прозорість для працівників, зв'язок із винагородою та розвитком.

6. Комунікації та залученість	Регулярна комунікація керівництва з колективом, канали для зворотного зв'язку та внутрішніх спільнот.	Корпоративна платформа взаємодії (інтранет/соцмережа), опитування, внутрішні новини, записи зустрічей.	Системність збору фідбеку, аналітика залученості, підтримка командної взаємодії в гібридному режимі.
-------------------------------	---	--	--

продовження табл. 2.7

1	2	3	4
7. Добробут, охорона праці та психологічна підтримка	Програми підтримки працівників у кризових умовах, профілактика вигорання, безпечні умови праці.	ЕАР/психологічні консультації, онлайн-кабінети, освітні вебінари, довідники з кібергігієни та безпеки.	Побудова метрик добробуту, «право на відключення», інтеграція підтримки з HR-сервісами та політиками.
8. Аналітика персоналу (people analytics)	Використання показників для HR-рішень; потреба в прогнозуванні плинності й дефіциту компетентностей.	Єдиний контур даних HR, дашборди, регулярні звіти для керівників.	Перехід до data-driven HR: моделі ризику плинності, планування навчання, контроль якості HR-даних.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як видно з табл. 2.7, оцінка існуючої HR-системи доцільно концентрується на якості процесів та їх цифровій підтримці: самообслуговуванні працівників і керівників, інтегрованому навчанні, регулярному зворотному зв'язку та використанні даних для управлінських рішень. Це є критично важливим для компанії, що працює з критичною інфраструктурою та має гібридний формат зайнятості.

Таблиця 2.8

Діагностика HR-ризиків і «вузьких місць» у гібридному середовищі

ПрАТ «Київстар»

Ризик / проблема	Типовий прояв у телеком-бізнесі	Можливі наслідки	Показники для моніторингу	Пріоритет
1	2	3	4	5
1. Дефіцит технічних компетентностей	Нестача мережевих інженерів, IT-спеціалістів, фахівців із кібербезпеки та аналітики.	Затримки проєктів, зростання витрат, падіння якості сервісу/мережі.	time-to-hire; частка незакритих вакансій; рівень внутрішнього закриття технічних ролей.	Високий

2. Тривала адаптація новачків	Складні технологічні контури, багато регламентів, гібридна комунікація зменшує швидкість навчання.	Помилки на старті, додаткове навантаження на наставників.	час до планової продуктивності; відсоток завершення онбордингу; оцінка якості адаптації.	Високий
-------------------------------	--	---	--	---------

продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
3. Плинність у критичних ролях	Конкуренція за таланти, релокація, проєктне навантаження та ризику вигорання.	Втрата знань, перерви в сервісі, зростання вартості найму й навчання.	плинність у критичних ролях; eNPS/залученість; причини звільнень (exit-interview).	Високий
4. Психосоціальні ризику та вигорання	Висока інтенсивність роботи, чергування, стресові події, інформаційне навантаження.	Зниження продуктивності, зростання лікарняних, ризик інцидентів через «людський фактор».	рівень використання програм підтримки; лікарняні; оцінка стресу/вигорання в опитуваннях.	Високий
5. Інциденти через «людський фактор»	Помилки в операціях мережі/сервісі, недотримання процедур, недостатня практика сценаріїв.	Критичні інциденти, репутаційні втрати, фінансові збитки та штрафи.	частота інцидентів; результати аудитів; виконання тренувань/симуляцій.	Середній
6. Ризики інформаційної безпеки	Дистанційний доступ, робота з персональними даними, фішинг, недостатня кібергігієна.	Витоки даних, порушення комплаєнсу, простої систем, санкції регуляторів.	кількість інцидентів ІБ; проходження навчань з ІБ; результати внутрішніх аудитів.	Високий
7. Нерівний доступ до розвитку	Різна доступність офлайн-активностей для регіонів/віддалених команд.	Нерівність можливостей, демотивація, слабший кадровий резерв.	охоплення навчанням; частка дистанційних модулів; участь у програмах розвитку за регіонами.	Середній
8. Недостатня інтеграція HR-даних	Розрізнені системи й ручні реєстри ускладнюють швидкі HR-рішення.	Помилки даних, повільні рішення, обмежена можливість прогнозування.	частка сервісів у self-service; кількість ручних операцій; узгодженість довідників/профілів.	Середній

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними таблиці 2.8 ключові HR-ризики у гібридному середовищі ПрАТ «Київстар» концентруються навколо факторів, що безпосередньо впливають на безперервність сервісу, строки проєктів і рівень витрат: насамперед це дефіцит технічних компетентностей, тривала адаптація новачків, плинність у критичних ролях, психосоціальні ризики/вигорання та ризики інформаційної безпеки (високий пріоритет). Водночас наявність середньопріоритетних «вузьких місць» (інциденти через людський фактор, нерівний доступ до розвитку, недостатня інтеграція HR-даних) підкреслює потребу у стандартизації процедур, розширенні дистанційних форматів розвитку та цифровізації HR-аналітики.

Запропоновані в таблиці показники моніторингу (time-to-hire, частка незакритих вакансій, eNPS/залученість, лікарняні, частота інцидентів, охоплення навчанням тощо) формують практичну основу для регулярного контролю ризиків і своєчасного коригування політик найму, адаптації, навчання, мотивації та кібергігієни. Для якісної діагностики доцільно оцінити результативність процесів залучення, найму та адаптації персоналу, а також витрати на їх забезпечення. Узагальнені модельні розрахунки наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

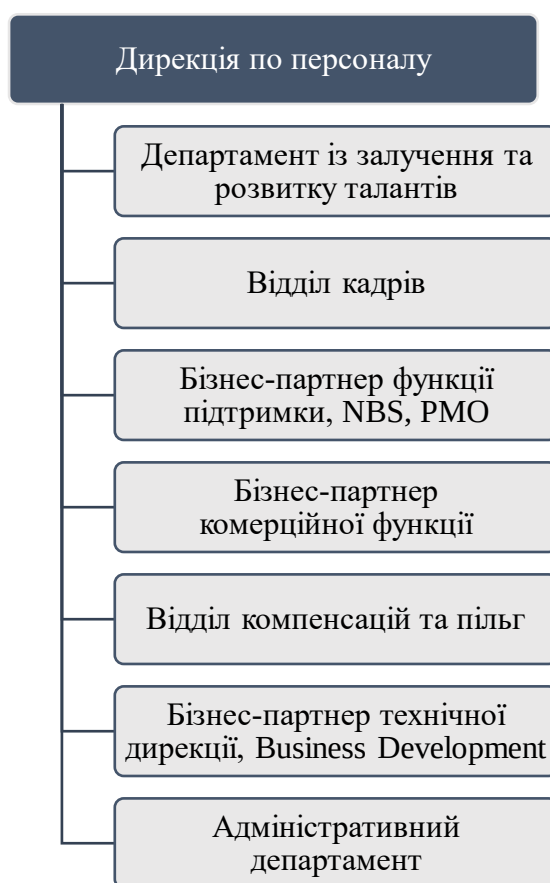
Показники залучення, найму та адаптації персоналу ПрАТ «Київстар» у 2022–2024 рр. ПрАТ «Київстар»

№ з/п	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
					+/-	%
1.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3675	3261	4001	326	8,9%
2.	Кількість найнятих працівників, осіб	390	320	520	130	33,3%
3.	Кількість звільнених працівників, осіб	450	340	440	-10	-2,2%
4.	Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,2	10,4	11,0	-1,2	—
5.	Середня тривалість закриття вакансії,	45	38	40	-5	-11,1%

	днів					
6.	Витрати на підбір персоналу, тис. грн	12752	7394	11563	-1189	-9,3%
7.	Вартість найму 1 працівника, тис. грн/особу	32,7	23,1	22,2	-10,5	-32,0%

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.9, у 2024 р. плинність персоналу оцінюється на рівні 11,0%, що нижче показника 2022 р. (12,2%). Поряд із цим середня тривалість закриття вакансій скоротилася з 45 до 40 днів, а вартість найму одного працівника зменшилася з 32,7 до 22,2 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності рекрутингових каналів і цифрової підтримки процесу найму.



Для оцінювання спроможності HR-служби забезпечувати стратегічні цілі ПрАТ «Київстар» важливо проаналізувати, як саме організовано функцію управління персоналом. Діаграма нижче (рис. 2.10) відображає структуру Дирекції по персоналу та логіку розподілу відповідальності між функціональними підрозділами і HR-бізнес-партнерськими напрямками.

Рис. 2.10. Організаційна структура управління персоналом ПрАТ «Київстар»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Наведена структура свідчить про орієнтацію компанії на процесний і клієнтоорієнтований підхід у HR: спеціалізовані підрозділи формують єдині стандарти (компенсації та пільги; залучення й розвиток талантів; кадрове діловодство; адміністративний супровід), тоді як HR-бізнес-партнери забезпечують інтеграцію цих стандартів у потреби конкретних напрямів (підтримка/NBS/PMO, комерція, технічний блок та Business Development). У підсумку така модель підсилює керованість персоналом, зменшує організаційні розриви між HR і бізнесом та створює передумови для підвищення ефективності ключових HR-процесів — найму, адаптації, навчання, мотивації й утримання співробітників.

Особливу увагу в HR-менеджменті телекомунікаційної компанії слід приділяти безпеці та етиці роботи з даними, адже HR-процеси оперують персональною інформацією працівників і пов'язані з доступами до корпоративних систем. Відповідність внутрішнім політикам і міжнародним стандартам менеджменту (зокрема ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001), а також вимогам приватності та безпеки (PCI DSS, GDPR) створює нормативну базу для цифрового самообслуговування та масштабування HR-сервісів у гібридному середовищі [38].

ПрАТ «Київстар» має низку міжнародних сертифікатів, які засвідчують високий рівень менеджменту, відповідальне ставлення до довкілля та орієнтацію на принципи сталого розвитку. Серед них:

- ISO 9001: стандарт управління якістю, що підтверджує відповідність організаційних процесів міжнародним нормам і постійне вдосконалення послуг;
- ISO 14001: стандарт екологічного менеджменту, який свідчить про екологічну відповідальність компанії та прагнення мінімізувати вплив на навколишнє середовище;
- ISO 45001: сертифікат у сфері охорони праці, що гарантує дотримання вимог безпеки та захисту здоров'я персоналу;

- PCI DSS: галузевий стандарт безпеки платіжних карток, який підтверджує належний рівень захисту фінансових транзакцій;
- GDPR: відповідність положенням Загального регламенту захисту даних ЄС, що є важливою умовою міжнародного партнерства та транскордонної обробки персональної інформації [38].

Важливою складовою існуючої HR-моделі є постійна комунікація та зворотний зв'язок. Практики на кшталт «прямих ліній» із топменеджментом, внутрішніх спільнот у корпоративних інструментах взаємодії та регулярних зустрічей «керівник – підлеглий» підтримують залученість і дозволяють швидше виявляти проблеми в командах. У комплексі з регулярним оцінюванням результативності це створює передумови для управління за результатами, а не за присутністю.

Детальнішого аналізу потребує корпоративна політика та стандарти сталого розвитку ПрАТ «Київстар». У своїй діяльності компанія керується принципами належного корпоративного управління, серед яких – прозорість, соціальна відповідальність та прагнення до довготривалої екологічної й економічної стабільності. Важливим елементом внутрішньої політики є забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних абонентів. У 2023 році підприємство успішно підтвердило свою відповідність міжнародним вимогам, пройшовши сертифікацію за стандартом ISO/IEC 27001:2013, що регламентує систему інформаційної безпеки.

Аналізуючи діяльність ПрАТ «Київстар», можна дійти висновку, що компанія орієнтується на європейську модель управління персоналом. У системі мотивації, яку застосовує керівництво, виділяють дві основні складові – матеріальне заохочення та нематеріальні стимули.

Система мотивації, що застосовується у ПрАТ «Київстар», поєднує в собі як матеріальні, так і нематеріальні чинники стимулювання персоналу, що відповідає сучасним європейським практикам управління. До матеріальних складових належать гнучка система заробітної плати, преміальні та бонусні виплати, участь працівників у прибутках компанії, пільгове кредитування, а також оцінка

результатів атестації. Немаловажне місце займають і нематеріальні інструменти: репутація компанії як відомого бренду, формування відчуття приналежності до спільної справи, оцінка особистого внеску співробітників, колегіальна оцінка колег та застосування принципів проектної організації праці. Структура системи мотивації ПрАТ «Київстар» в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Основні елементи системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар»

Група стимулів	Конкретні інструменти мотивації
Фінансові (матеріальні)	• Гнучка модель оплати праці • Система преміювання та бонусів • Участь у розподілі прибутку компанії • Програми пільгового кредитування • Урахування результатів атестацій при нарахуванні винагород
Нематеріальні	• Репутація та впізнаваність бренду • Відчуття залученості до корпоративних цілей • Визнання особистих досягнень • Колегіальна оцінка колег • Проектний підхід до організації праці

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Система мотивації у «Київстар» включає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стабільності та підтримку команди. Для оцінювання фінансової спроможності системи мотивації та інвестицій у розвиток персоналу доцільно співставити витрати на оплату праці зі спрямуванням коштів на мотиваційні та навчальні програми. Узагальнені модельні розрахунки наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники витрат на мотивацію, навчання та розвиток персоналу

ПрАТ «Київстар» у 2022–2024 рр.

№ з/п	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
					+/-	%
1.	Витрати на оплату праці, тис. грн	2833815	1848602	2753090	-80725	-2,8%
2.	Витрати на мотивацію персоналу (додаткові виплати, премії, бонуси, програми підтримки), тис. грн	708454	406692	633211	-75243	-10,6%
3.	Частка витрат на мотивацію у витратах на оплату праці, %	25,0	22,0	23,0	-2,0	—

4.	Витрати на навчання та розвиток, тис. грн	34006	18486	30284	-3722	-10,9%
5.	Витрати на навчання на 1 працівника, тис. грн/особу	9,3	5,7	7,6	-1,7	-18,2%

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних підприємства

Як свідчать розрахунки (табл. 2.12), у 2024 р. витрати на оплату праці становили 2753090 тис. грн, а витрати на мотивацію (премії, бонуси, соціальний пакет, програми підтримки) становили на рівні 633211 тис. грн, або 23,0% від витрат на оплату праці. Інвестиції у навчання та розвиток персоналу у 2024 р. оцінюються на рівні 30284 тис. грн (7,6 тис. грн на одного працівника). Порівняно з 2022 р. частка мотиваційних витрат знизилася на 2 п.п., що може бути пов'язано з переглядом структури компенсацій та оптимізацією витрат у кризових умовах.

Компанія забезпечила можливість дистанційної праці, у тому числі й з-за кордону. Перехід був поступовим, адже ще у 2021 році було впроваджено гібридний формат, і понад 70% персоналу працювали переважно онлайн. Для тих, хто продовжує виконувати обов'язки в офісах, облаштовані укриття. Інформація про правила безпеки поширюється через корпоративну мережу Workplace, а координація в кризових умовах здійснюється за допомогою Telegram-каналу «Координаційний комітет» та додаткових каналів для працівників, які перебувають за кордоном. Співробітники, що працюють у небезпечних зонах, отримали засоби індивідуального захисту (бронежилети, каски).

Компанія запровадила програму додаткових виплат та підтримки персоналу в період війни. Окрема увага приділялася співробітникам, які опинилися у скрутному становищі: для тих, хто змушений був переїхати, компенсувалася частина витрат на житло, а для працівників з окупованих територій оплата оренди квартир здійснювалася до кінця 2022 року. У випадку загибелі співробітника або його близьких передбачені додаткові виплати. Мобілізованим працівникам компанія продовжувала виплачувати середню заробітну плату навіть після скасування таких виплат на державному рівні.

«Київстар» активно розвиває програми психологічної допомоги: індивідуальні та групові консультації, вебінари, а також спеціальні ініціативи для дітей співробітників. Для підтримки родин працівників реалізуються проекти, серед яких: «Дитячий фронт допомоги» – творча діяльність дітей задля моральної підтримки колег у ЗСУ, а також програма «КОД 6П» («Прийміть», «Піклуйтеся», «Підтримуйте», «Продовжуйте», «Працуйте», «Погляньте у майбутнє»). У рамках останньої організовано серію вебінарів, зустрічей і мотиваційних відео, спрямованих на адаптацію до нової реальності та розвиток навичок самозахисту.

Постійна комунікація з колективом, обмін відгуками та спільна участь у соціальних ініціативах дозволяють компанії зберігати згуртованість, підтримувати працівників у складних умовах і робити внесок у розвиток країни навіть під час війни.

Компанія вже 18 років поспіль підтримує традицію відзначати найкращих співробітників у межах конкурсу «Сузір'я Київстар». За результатами колективного голосування у 2021 році було обрано 87 працівників, які продемонстрували найвищі результати та активність у роботі.

У компанії приділяється значна увага налагодженню постійного діалогу між керівництвом і персоналом. Це реалізується через:

- проведення «прямих ліній» із CEO та топменеджерами (CEO-1);
- роботу тематичних груп у внутрішній корпоративній мережі Workplace;
- регулярні особисті зустрічі у форматі «керівник – підлеглий».

Важливою частиною побудови моделі управління в ПрАТ «Київстар» є система оцінювання результативності персоналу. У компанії щороку здійснюється постановка цілей, а також проводиться атестація працівників із періодичністю раз на три місяці. Такий механізм дозволяє забезпечити ефективний інструмент управління, який сприяє керівникам у координації командної роботи та досягненні стратегічних завдань. Зворотний зв'язок, що формується у процесі оцінки, стимулює зростання індивідуального внеску працівників та покращує узгодженість командної діяльності [37].

Оцінювання ефективності у ПрАТ «Київстар» здійснюється протягом усього року, що дозволяє об'єктивно визначати рівень професійної компетентності працівника та відповідність його діяльності очікуванням компанії. Значущою складовою відповідальності керівництва перед персоналом є забезпечення конкурентного рівня заробітної плати, яка виконує функції як мотивації, так і стимулювання продуктивної праці [1].

Щодо політики оплати праці, компанія дотримується принципів внутрішньої та зовнішньої справедливості, орієнтуючись як на власні стандарти, так і на ситуацію на українському ринку праці. Окрім базових соціальних виплат, гарантованих законодавством, у ПрАТ «Київстар» діє розширений пакет соціальної підтримки. Він включає матеріальну допомогу при народженні дитини, виході на пенсію, у випадку смерті працівника чи члена його родини, а також у разі складних життєвих обставин. Додатково співробітникам пропонується комплексна програма страхування життя та здоров'я, що охоплює захист від нещасних випадків.

Висновки до розділу 2

Комплексний розбір організаційної, фінансово-економічної та кадрової складових діяльності ПрАТ «Київстар» засвідчує зрілість бізнес-моделі й здатність компанії утримувати лідерство на національному телеком-ринку навіть у стресових умовах. За 2022–2024 рр. фіксується зростання виручки та прибутковості, що відображає стійкий попит на мобільний інтернет і цифрові сервіси, а також ефективність операційної моделі. Водночас результати 2024 р. показують підвищений тиск витрат (зокрема енергоносії, безпека та відновлення інфраструктури), що потребує подальшого контролю собівартості й підвищення продуктивності. Попри це компанія зберігає прийнятний рівень рентабельності та ліквідності, що дозволяє продовжувати інвестиції у мережу й цифрову трансформацію.

Організаційна архітектура «Київстару» – поєднання функціональної побудови з регіональною децентралізацією – забезпечує масштабованість сервісів, швидкість управлінських рішень і близькість до клієнта в усіх макрорегіонах. Вбудованість у систему корпоративного управління групи VEON та впроваджені системи менеджменту (якість, інформаційна безпека, охорона праці, екологія) формують міцний контур комплаєнсу, знижують регуляторні ризики та підвищують довіру стейкхолдерів. Сертифікації на кшталт ISO/IEC 27001:2013, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, дотримання PCI DSS і практик GDPR слугують інституційною гарантією керованості ризиків у цифровому середовищі.

Кадровий профіль компанії вирізняється поєднанням стабільності та помірного оновлення. Чисельність штату зростає, домінує виробничо-технічний контур робіт, частка працівників із вищою освітою перевищує дев'ять десятих, поступово поліпшується гендерний баланс і зростає питома вага молодших фахівців. Разом із тим динаміка добровільних звільнень і невелике скорочення частки магістрів сигналізують про загострення конкуренції за таланти та необхідність цілеспрямованого розвитку кадрового резерву для управлінських позицій. Система HR-практик є розвиненою: працюють інструменти матеріальної й нематеріальної мотивації, регулярний performance-менеджмент, навчання та менторство, програми добробуту й психологічної підтримки; під час війни компанія зуміла одночасно підтримати персонал і забезпечити безперервність сервісів.

Зовнішнє середовище характеризується високою турбулентністю: воєнні ризики, валютні коливання й регуляторний тиск поєднуються з технологічними драйверами – масовим споживанням дата-трафіку, розбудовою 4G та підготовкою до 5G, попитом на B2B-рішення (хмари, кіберзахист, Big Data). У цій рамці сильні сторони «Київстару» – масштаб мережі, фінансова стійкість, бренд і компетенції – створюють запас міцності, тоді як слабкі сторони та загрози зводяться до витрат на енерго- та кібростійкість і залежності від внутрішнього ринку.

Сумарно система HR-менеджменту компанії відповідає вимогам зрілої організації: вона підтримує операційну спроможність бізнесу, утримує прийнятні

показники руху персоналу та сприяє трансформаційним ініціативам. Подальше підвищення результативності доцільно шукати в поглибленні HR-аналітики, яка безпосередньо пов'язує ініціативи з бізнес-ефектами; в оптимізації структури витрат на персонал із фокусом на продуктивність і ROI навчання; в опрацюванні стратегій утримання та внутрішньої мобільності у дефіцитних ролях; у послідовному розвитку наступництва; а також у прискоренні цифровізації HR-процесів (HRIS/ATS/People-analytics).

Сукупність цих кроків дозволить нівелювати негативні зсуви ресурсної ефективності, посилити конкурентоспроможність на ринку праці та підготувати платформу для реалізації запропонованих у розділі 3 заходів удосконалення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПрАТ «КИЇВСТАР»

3.1 Організаційно-методичні засади удосконалення HR-менеджменту в телекомунікаційних компаніях

Удосконалення системи управління персоналом у телекомунікаційних компаніях ґрунтується на комплексному поєднанні стратегічних, організаційних та методичних підходів, орієнтованих на розвиток людського капіталу та забезпечення стійкості операційної діяльності. Для телекомунікаційної галузі, яка належить до сектору критичної інфраструктури, актуальними є виклики, пов'язані з високою динамікою технологічних змін, цифровізацією, посиленням конкуренції за висококваліфікованих фахівців та необхідністю підтримання безперервності сервісів у складних умовах зовнішнього середовища.

Зазначені фактори обумовлюють потребу в оновленні підходів до HR-менеджменту, переході від традиційних адміністративних функцій до стратегічного партнерства, впровадженні гнучких моделей організації праці та використанні технологічних рішень для підтримки управлінських процесів. Організаційно-методичні засади удосконалення HR-системи в телекомунікаційних компаніях формуються відповідно до сучасних стандартів управління персоналом та кращих галузевих практик і охоплюють такі ключові напрями:

1. Стратегічна інтеграція HR-функції у бізнес-модель телекомунікаційної компанії.

Сучасна HR-функція має виконувати роль стратегічного партнера, забезпечуючи узгодження кадрової політики із довгостроковими цілями розвитку телеком-оператора. Це передбачає участь HR у формуванні стратегії компанії, розробленні моделей компетентностей для нових технологічних напрямів, підтримці процесів цифрової трансформації та впровадженні систем управління

результативністю. Стратегічна інтеграція дозволяє забезпечити відповідність кадрових рішень потребам операційної діяльності, інноваційним пріоритетам та вимогам ринку.

2. Компетентнісний підхід до формування кадрового потенціалу.

Телокомунікаційні компанії функціонують у середовищі, де домінують технічні, IT- та проєктні ролі, що зумовлює необхідність системного управління компетентностями. Компетентнісний підхід охоплює:

- створення профілів компетентностей для ключових посад;
- регулярну оцінку персоналу (360°, центри оцінювання, матриці навичок);
- визначення потенціалу працівників і формування кадрового резерву;
- розроблення індивідуальних планів розвитку відповідно до потреб бізнесу.

Такий підхід дає змогу формувати збалансований кадровий склад та ефективно планувати розвиток ключових компетентностей.

3. Системність кадрової політики та планування персоналу.

Необхідною умовою ефективного HR-менеджменту є побудова комплексної кадрової політики, що охоплює планування чисельності персоналу, управління талантами, формування кадрового резерву, безперервне навчання, розвиток внутрішньої мобільності та уніфікацію системи винагороди. Застосування міжнародних стандартів (наприклад, ISO 30409 щодо планування персоналу) забезпечує структурованість процесів і прозорість кадрових рішень.

4. Використання цифрових HR-технологій та аналітики персоналу.

Важливою організаційно-методичною засадою є цифровізація HR-процесів, що включає:

- застосування інтегрованих HRM-систем (кадровий облік, управління результативністю, навчання, компенсації);
- використання систем відстеження кандидатів (ATS) для автоматизації рекрутингу;
- впровадження платформ дистанційного навчання;
- використання аналітики HR-даних (people analytics) для прогнозування плинності, аналізу навичок і моделювання сценаріїв зайнятості.

Цифрові інструменти підвищують ефективність обробки інформації, автоматизують рутинні операції та забезпечують якісну підтримку управлінських рішень.

5. Орієнтація HR-системи на принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Управління персоналом у телекомунікаційних компаніях тісно пов'язане з питаннями інформаційної безпеки, рівності можливостей, охорони праці та екологічності. У цьому контексті доцільним є застосування стандартів ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO/IEC 27001 та ISO 30400. Забезпечення прозорості HR-процесів і впровадження інклюзивних практик сприяє зміцненню корпоративної культури, іміджу роботодавця та сталому розвитку компанії.

6. Гнучкі моделі організації праці в умовах високої мінливості середовища.

Особливості телеком-галузі зумовлюють необхідність впровадження комбінованих форматів роботи (офісна, дистанційна, гібридна), адаптивних графіків та заходів із безперервності бізнесу. Сучасні моделі організації праці акцентують перехід від контролю присутності до управління результатами, що сприяє підвищенню продуктивності та утриманню ключових фахівців.

7. Комплексна система мотивації та утримання персоналу.

Система винагород має охоплювати матеріальні та нематеріальні стимули: конкурентну оплату праці, преміювання, програми добровільного страхування, можливості внутрішнього кар'єрного зростання, системи визнання досягнень. Розвиток внутрішнього ринку вакансій, кар'єрних треків та програм розвитку сприяє формуванню лояльності та зниженню плинності персоналу.

З метою систематизації розроблених пропозицій щодо вдосконалення HR-менеджменту доцільно подати їх у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Організаційно-методичні засади удосконалення HR-менеджменту в
телекомунікаційних компаніях**

Засада	Конкретні інструменти	Очікуваний ефект
Стратегічна інтеграція HR	Узгодження HR-стратегії з бізнес-цілями; участь HR у стратегічному плануванні; залучення до цифрової трансформації	Підвищення конкурентоспроможності, узгодженість кадрової та бізнес-стратегії
Компетентнісний підхід	Розробка профілів компетентностей; система оцінки навичок; формування кадрового резерву	Якісний підбір персоналу, розвиток майбутніх лідерів
Системність HR-політики	Планування потреб; кадровий резерв; безперервне навчання; прозорі процедури оплати	Стабільність кадрового складу, зниження ризику дефіциту кадрів
Використання HR-технологій	HRM-системи; цифрові платформи; чат-боти; аналітика HR-даних	Автоматизація процесів, скорочення витрат часу, підвищення прозорості
Орієнтація на сталий розвиток	Впровадження стандартів ISO/IEC 27001, ISO 14001, ISO 45001; програми інклюзії та рівності	Підвищення іміджу роботодавця, дотримання міжнародних вимог
Гнучкі форми праці	Дистанційна, гібридна та офісна робота; адаптивні графіки	Безперервність бізнес-процесів, підвищення задоволеності працівників
Система мотивації	Зарплата, премії, страхування, нематеріальні стимули, кар'єрні можливості	Утримання персоналу, зростання лояльності та залученості

Джерело: складено автором на основі [45; 54]

Запропоновані організаційно-методичні засади формують комплексну систему HR-менеджменту, орієнтовану на стійкий розвиток, стратегічну узгодженість та забезпечення кадрової безпеки в телекомунікаційній галузі. Їх поєднання створює фундамент для подальшої розробки практичних заходів удосконалення HR-системи ПрАТ «Київстар», що буде деталізовано в підрозділах 3.2 та 3.3.

3.2 Заходи щодо удосконалення HR-менеджменту ПрАТ «Київстар»

З аналізу, проведеного у розділі 2, видно, що система HR-менеджменту ПрАТ «Київстар» потребує цілеспрямованого удосконалення за кількома ключовими напрямками. З одного боку, компанія має розвинену кадрову політику

та сучасні HR-практики, з іншого – спостерігаються підвищена добровільна плинність персоналу, недостатня частка внутрішніх призначень на керівні та технічні посади, тривалий час закриття вакансій, нерівномірний рівень розвитку компетенцій і обмежена цифровізація HR-процесів. Це зумовлює потребу в комплексі заходів, спрямованих на посилення кадрового потенціалу, розвиток внутрішнього ринку талантів та розширення соціальної політики.

Для підтримки стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Київстар» особливого значення набуває безперервне вдосконалення професійної діяльності управлінського персоналу. Менеджери відіграють ключову роль у трансляції корпоративної стратегії, формуванні залученості та якості внутрішніх комунікацій. Основні напрями вдосконалення концепції професійної діяльності менеджерів узагальнено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення професійної діяльності менеджерів ПрАТ «Київстар»

Концепція	Зміст
1	2
Постійне навчання та організація тренінгів	Розробка та впровадження програм розвитку, що базуються на сучасних технологіях, удосконаленні управлінських та комунікативних компетенцій.
Участь у міжнародних форумах і конференціях	Дозволяє менеджерам відслідковувати глобальні тенденції, переймати найкращі практики та застосовувати їх у власній компанії.
Співробітництво з провідними освітніми закладами	Реалізація спільних проєктів з університетами та бізнес-школами для поглиблення знань і формування сучасних управлінських навичок.
Використання ІІІ та аналітики даних	Запровадження систем обробки великих масивів даних для підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень.
Автоматизація бізнес-процесів	Використання цифрових інструментів для оптимізації щоденних операцій і звільнення часу менеджерів для стратегічної роботи.
Сучасні цифрові платформи управління проєктами	Впровадження єдиної системи проєктного менеджменту, що забезпечує прозору комунікацію та координацію між командами.
Розвиток навичок міжособистісної взаємодії	Тренінги з ефективного ведення переговорів, управління конфліктами та використання емоційного інтелекту.
Системність внутрішніх комунікацій	Регулярні зустрічі та брифінги для обговорення завдань, стратегії та координації роботи підрозділів.
Поглиблення системи зворотного зв'язку	Розробка каналів обміну думками між працівниками і керівництвом для підвищення прозорості управлінських рішень.

продовження табл. 3.2

1	2
Формування сприятливого робочого клімату	Створення умов для продуктивної праці та підтримка балансу між професійною діяльністю й особистим життям.
Підвищення мотивації персоналу	Систематична оцінка результатів роботи та впровадження програм заохочення для стимулювання продуктивності.
Стратегічне планування з урахуванням ринкових змін	Перегляд і адаптація планів розвитку компанії відповідно до викликів та динаміки ринку.
Гнучке реагування на ринкові трансформації	Підвищення здатності швидко адаптуватися до нових потреб споживачів і умов конкуренції.
Запровадження інноваційних бізнес-моделей	Розробка нових підходів до організації бізнесу, спрямованих на підвищення результативності та задоволення потреб клієнтів.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Запропоновані напрями передбачають поєднання безперервного навчання, участі у зовнішніх професійних подіях, співпраці з освітніми закладами, використання аналітики даних та сучасних цифрових платформ управління. Реалізація цих підходів сприятиме зростанню якості управлінських рішень, зміцненню командної взаємодії та підвищенню гнучкості компанії у відповідь на ринкові зміни.

Мета впровадження заходів у сфері розвитку менеджерів — зниження добровільної плинності, підвищення залученості та формування стійкого кадрового резерву на керівні посади. Строки реалізації окремих ініціатив доцільно синхронізувати з іншими HR-проектами, передбаченими у даному розділі.

Чітке планування строків реалізації та відповідальних підрозділів дозволяє контролювати прогрес упровадження HR-ініціатив і своєчасно коригувати дії в разі відхилень від цільових показників. Узгодженість заходів у часі та їх прив'язка до ключових HR-метрик (плинність, частка внутрішніх призначень, рівень залученості, частка процесів у режимі самообслуговування тощо) створюють підґрунтя для оцінювання ефективності системи HR-менеджменту та подальшого її вдосконалення.

Першим кроком має стати затвердження внутрішньої політики наступництва: перелік критичних посад, ролі учасників процесу, критерії добору кандидатів,

вимоги до конфіденційності й періодичності перегляду рішень. Паралельно формується «паспорт ролі» для кожної такої посади — з описом місії, зони відповідальності, ключових знань і поведінкових компетентностей. На цій основі HR-підрозділ разом із керівниками визначає потенційних наступників і проводить комплексне оцінювання: інтерв'ю за компетентностями, аналіз результатів діяльності, відгуки колег і підлеглих (оцінювання 360°), а для керівних та технічних ролей — завдання у форматі центрів оцінювання. За підсумками кандидати відносяться до рівнів готовності («готовий зараз», «6–12 місяців», «12–24 місяці»).

Далі для кожного резервіста укладається індивідуальний план розвитку щонайменше на 12 місяців. Він поєднує реальні «розтяжні» завдання у проєктах, ротації між підрозділами, короткострокові заміщення («в. о.» під час відпусток чи відряджень), участь у міжфункціональних ініціативах і цільове навчання. Центральним елементом стає наставництво: за кожним учасником закріплюється досвідчений керівник чи експерт, а для майбутніх управлінців додаються індивідуальні консультації (коучинг) з фокусом на прийняття рішень, комунікацію та управління змінами. Це забезпечує не лише зростання професійних навичок, а й передачу корпоративних цінностей і практичних знань.

Процес супроводжується регулярним моніторингом. Щокварталу комітет із талантів разом із HR переглядає «лист наступності» по кожній критичній ролі: оцінюється готовність кандидатів, виконання індивідуальних планів, потреба в додаткових ротаціях чи навчанні, а також частка вакансій, що були закриті внутрішніми кандидатами. За необхідності коригуються траєкторії розвитку та посилюється підтримка наставників, аби уникати їхнього перевантаження.

Відповідальність за впровадження розподіляється між Центром розвитку персоналу (HR-партнери відповідають за методики, координацію й аналітику), керівниками підрозділів (висування кандидатів, надання «польових» завдань, зворотний зв'язок) і наставниками (передача знань, супровід прогресу). Запуск ініціативи можливий упродовж трьох місяців — за цей час затверджується політика, визначаються критичні ролі, проводиться перша хвиля оцінювання та

стартують індивідуальні плани розвитку. Повний цикл — дванадцять місяців, що включає ротації, наставництво, перші призначення з резерву та підсумковий перегляд результатів.

Ефективність пропонується відстежувати через чіткі цільові показники. Насамперед це частка внутрішніх призначень на керівні та дефіцитні технічні посади — не менше 35-40 відсотків. Додатково оцінюється виконання індивідуальних планів розвитку резервістів — не нижче 80 відсотків запланованих результатів у встановлені строки. Важливим індикатором є скорочення часу закриття керівних вакансій орієнтовно на п'яту частину, а також зменшення добровільної плинності в критичних ролях. Сукупно це має дати відчутний організаційний ефект: швидше й якісніше заміщення ключових посад, збереження й накопичення експертизи, вищу залученість працівників і зміцнення репутації компанії як роботодавця, що забезпечує зрозумілі та справедливі можливості кар'єрного зростання.

Для узгодженого впровадження запропонованих ініціатив доцільно сформувати поетапний план-графік реалізації ключових HR-проектів, який забезпечить логічну послідовність дій, визначить відповідальних виконавців і часові горизонти. Такий план наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

План-графік реалізації ключових HR-проектів ПрАТ «Київстар»

Напрямок	Короткий зміст	2025 р.	2026 р.	2027 р.
1	2	3	4	5
Система мотивації та залученості	Оновлення бонусних програм, нематеріальні стимули, опитування залученості	Розробка моделі, пілот	Масштабування, корекція KPI	Оптимізація, інтеграція з People Analytics
Кадровий резерв і наступництво	Формалізований резерв, індивідуальні плани розвитку, наставництво	Опис критичних ролей, перша хвиля оцінювання	Ротації, призначення з резерву	Повномасштабне охоплення критичних посад
Корпоративне навчання	Технічні, продуктові та soft-skills треки, менторські програми	Запуск оновленої LMS, розробка контенту	Масштабування, партнерства з університетами	Оцінка ефективності, оновлення програм

продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
Цифровізація HR-процесів	HRIS, ATS, LMS, self-service, People Analytics	Аудит процесів, пілот HRIS/ATS	Інтеграція модулів, запуск self-service	Розвиток аналітичних моделей, оптимізація процесів
Гнучкі формати роботи	Гібридні режими, стандарти віддаленої праці	Пілоти в окремих підрозділах	Масштабування, корекція політик	Інституціоналізація практик, перегляд ефективності
Соціальна політика та добробут	Програми підтримки, EAP, медичне страхування	Оновлення програм, запуск EAP	Розширення пакетів, оцінка задоволеності	Оптимізація, прив'язка до ESG-цілей

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розвиток людського капіталу для телекомунікаційної компанії є не просто складовою соціальної політики, а інструментом досягнення бізнес-цілей: якості мережі та сервісу, швидкості впровадження технологій, утримання клієнтів і працівників. Системна комунікація з колективом – регулярні опитування, відкриті канали для зворотного зв'язку та коментарів – має стати постійним джерелом даних для проєктування навчання: тематики курсів, форматів, тривалості та критеріїв успіху. На цій основі доцільно запроваджувати персональні програми розвитку для кожного співробітника, що враховують його поточні компетентності, цілі підрозділу та запити бізнесу. Такі плани формуються на рік і поєднують навчальні модулі з «розтяжними» виробничими завданнями та ротаціями між командами – це пришвидшує перетворення знань на результат.

Архітектура корпоративного навчання має охоплювати три взаємодоповнювальні напрями. Перший – обов'язкові програми з комплаєнсу та безпеки (кодекс поведінки, протидія корупції та конфлікту інтересів, охорона праці, захист інформації й персональних даних). Другий – технічні та продуктові треки, що відображають технологічну еволюцію бізнесу: побудова та оптимізація мереж 4G/5G, хмарні рішення, кіберзахист, аналітика даних, інструменти автоматизації, керування якістю та безперервністю сервісів. Третій – розвиток

«гнучких навичок»: командна взаємодія, лідерство, управління змінами, емоційний інтелект, ефективні переговори й презентації. Для підсилення практичної цінності варто ширше залучати внутрішніх експертів: створити спільноти практик, менторські клуби та цикл «лекцій від практиків», де досвід масштабних впроваджень і розв’язання нетипових інцидентів передається «з перших рук».

За форматами доречно перейти до змішаного підходу: поєднувати очні майстерні з дистанційними курсами й короткими модулями мікронавчання, доступними з мобільних пристроїв. Єдина цифрова платформа навчання з особистими кабінетами, календарем «навчальних спринтів» і автоматичним обліком прогресу забезпечить прозорість і зручність для співробітників, які працюють у гібридному чи віддаленому режимі, у тому числі з інших регіонів або країн. Результати навчання мають визнаватися офіційно: внутрішні сертифікати та бейджі, зарахування модулів до індивідуальних планів розвитку, вплив на рішення щодо преміювання, кар’єрного просування чи участі у стратегічних проєктах. Усі дані про навчання й оцінювання варто зберігати в єдиній кадровій системі із дотриманням вимог захисту персональної інформації та внутрішніх політик інформаційної безпеки.

Ключовим елементом розширення освітніх програм є інтеграція навчання з роботою. Кожен модуль має підкріплюватися практичним завданням у реальному проєкті або на «пісочниці» – від відпрацювання стандартів обслуговування клієнтів до моделювання аварійних сценаріїв мережі. Для молодих спеціалістів і співробітників, які переходять на нові ролі, доцільно поєднувати навчальні курси з наставництвом: досвідчений колега допомагає застосувати знання, дає зворотний зв’язок, допомагає визначити наступні кроки розвитку. Для керівників – доповнювати навчання індивідуальним коучингом, спрямованим на прийняття рішень, побудову команд і управління змінами.

Паралельно слід розвивати партнерства з провідними університетами, профільними асоціаціями та постачальниками технологій. Такі співпраці відкривають доступ до сучасних програм підвищення кваліфікації, галузевих

сертифікацій і науково-практичних конференцій. Механізм освітніх ваучерів або часткового співфінансування зовнішнього навчання мотивуватиме працівників інвестувати час у розвиток саме тих навичок, яких потребує компанія. Внутрішній «освітній маркетплейс» з переліком курсів, семінарів, наставників і доступних проєктних стажувань допоможе прозоро поєднувати запит підрозділів із пропозицією навчальних можливостей.

Ефективність розширених програм доцільно вимірювати не кількістю виданих сертифікатів, а впливом на операційні та кадрові показники. Важливими індикаторами стануть скорочення часу виходу новачків на планову продуктивність, зростання частки внутрішніх закриттів вакансій на технічні та керівні позиції, зниження частоти критичних інцидентів через «людський фактор», підвищення оцінок якості сервісу клієнтами, а також зміцнення лояльності працівників і зменшення плинності в критичних ролях. Практична логіка впровадження передбачає пілотування протягом перших трьох місяців у двох–трьох підрозділах із найбільшим дефіцитом компетенцій, подальше масштабування на весь бізнес протягом року та щоквартальний перегляд навчальних маршрутів відповідно до змін технологій і пріоритетів компанії.

У підсумку запропонована модель – персональні річні плани розвитку, змішане навчання, інтеграція з робочими завданнями, наставництво й зовнішні партнерства – перетворює корпоративну освіту з «події» на безперервний процес. Це забезпечує швидку адаптацію до технологічних і ринкових змін, підвищує якість управлінських і технічних рішень та зміцнює конкурентні переваги компанії за рахунок згуртованої, навичкової та мотивованої команди.

Цифровізація телекомунікаційного бізнесу безпосередньо змінює підходи до управління персоналом: швидкість ухвалення рішень, прозорість сервісів для працівників і керівників, а також здатність HR-функції підтримувати безперервність операцій залежать від якості технологічної архітектури. Для ПрАТ «Київстар» доцільно вибудувати цілісну екосистему HR-рішень на базі єдиної інформаційної платформи управління персоналом (HRIS), що об'єднує кадровий облік, оплату праці, оцінювання результативності та розвиток. У склад цієї

платформи логічно інтегрувати модуль відбору персоналу з електронною воронкою кандидатів (система відстеження кандидатів, ATS), цифрове середовище навчання (LMS) з персональними маршрутами розвитку, а також аналітичний контур «аналітика персоналу» (people analytics) для прогнозування плинності, дефіциту компетентностей і планування навчання. Комунікація та зворотний зв'язок забезпечуються корпоративними інструментами взаємодії, тоді як керування цілями та продуктивністю доцільно переводити в єдиний цикл постановки цілей і регулярних оглядів результатів (настановчі цілі, проміжні підсумки, підсумкова оцінка).

Ключовим принципом має стати «цифрове самообслуговування» для співробітників і керівників: електронні довідки, заяви, графіки відпусток, відстеження навчального прогресу, погодження змін у складах команд повинні виконуватись у кілька кліків без втручання HR-адміністраторів. Це скорочує рутинні операції, звільняє час HR-бізнес-партнерів для стратегічної роботи та підвищує якість даних завдяки єдиному джерелу правди. Разом із тим, технічна інтеграція з фінансовими системами та сервіс-деском (єдині профілі співробітників, довідники посад і грейдів, узгоджені процеси онбордингу/офбордингу) усуває дублювання інформації й помилки на стиках процесів.

Особливу увагу слід приділити безпеці та етиці. Обробка персональних даних має здійснюватися з дотриманням внутрішніх політик і міжнародних стандартів захисту інформації (зокрема підходів ISO/IEC 27001 та вимог щодо приватності персональних даних). Доцільно впровадити рольову модель доступів, багатофакторну автентифікацію, шифрування даних на зберіганні та в передачі, централізоване журналювання доступів і регулярні аудити. Алгоритмічні компоненти (наприклад, попередній скринінг резюме або моделі ризику плинності) необхідно періодично перевіряти на предмет упередженостей і коректності, забезпечуючи можливість людського перегляду рішень і прозорість критеріїв.

Впровадження сучасних HR-технологій варто починати з короткого аудиту процесів і даних, визначення цільової карти процесів і пріоритетів автоматизації, після чого запускати пілоти в підрозділах з найбільшим навантаженням на рекрутинг чи навчання. Успішні пілоти масштабуються на всю компанію із супроводом змін: навчальні матеріали «як це працює», внутрішні амбасадори в підрозділах, гаряча лінія підтримки, календар оновлень і регулярний збір зворотного зв'язку. Важливо одразу закласти систему показників: скорочення часу закриття вакансій і вартості найму, підвищення точності прогнозів плинності, зростання частки сервісів у режимі самообслуговування, зменшення частки ручних операцій у розрахунку винагород, рівень задоволеності користувачів і менеджерів. Саме вплив на ці метрики має слугувати критерієм ефективності, а не лише кількість цифрових функцій.

Очікуваний ефект від такої цифровізації для ПрАТ «Київстар» полягає в істотному прискоренні ухвалення HR-рішень, зниженні адміністративних витрат і помилок, підвищенні прозорості процесів для працівників і керівників, а також у кращому узгодженні індивідуальних цілей із цілями бізнесу. У підсумку компанія отримує більш гнучку та стійку систему управління персоналом, здатну оперативно реагувати на ринкові зміни, підтримувати технологічні пріоритети та посилювати конкурентоспроможність за рахунок даних, автоматизації та відповідальної практики використання технологій.

Для телекомунікаційної компанії, що працює у середовищі високої невизначеності та постійних технологічних змін, гнучкі формати зайнятості є не тимчасовою пільгою, а елементом стратегії безперервності бізнесу й утримання ключових компетенцій. Йдеться про поєднання віддаленої, гібридної та офісної роботи, варіативних графіків, проектної взаємодії та договірних форм залучення фахівців. Для ПрАТ «Київстар» це означає перехід від «фіксованого місця і часу» до моделі «там, де ефективно виконуються задачі», з чіткими правилами безпеки, оцінювання результатів і підтримкою працівників.

З метою комплексного та керованого впровадження цифрових HR-рішень у ПрАТ «Київстар» доцільно розглядати їх як взаємопов'язану екосистему, що

охоплює основні кадрові процеси, аналітику та сервіси самообслуговування. Структуру такої HR-екосистеми, її ключові функції, інтеграції та показники результативності представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Впровадження цифрових HR-рішень у ПрАТ «Київстар»

Компонент екосистеми	Функції	Ключові інтеграції	Вимоги безпеки/етики	Основні KPI впливу
1	2	3	4	5
HRIS (ядро)	Кадровий облік, оргструктура, оплата праці, базові довідники	Фінсистеми, сервіс-деск, єдині профілі	RBAC, шифрування, журналювання, аудити	Менше ручних операцій, менше помилок, швидкість HR-операцій
ATS (відбір персоналу)	Електронна воронка кандидатів, статуси, комунікації	HRIS, email/комунікації, аналітика	Контроль доступів до даних кандидатів	Time-to-hire, cost-per-hire, конверсії по етапах
LMS (навчання)	Персональні маршрути, спринти, облік прогресу	HRIS (профілі/ролі), marketplace	Доступ за ролями, захист персональних даних	Охоплення навчанням, completion rate, ефект на продуктивність
Performance & Goals	Єдиний цикл цілей: постановка → проміжні огляди → підсумкова оцінка	HRIS (посади/грейди), аналітика	Прозорі критерії, контроль зміни оцінок	Якість оцінювання, зв'язок цілей із результатами бізнесу
People Analytics	Прогноз плинності, дефіцит компетенцій, планування навчання	HRIS + ATS + LMS + performance	Перевірка моделей на упередження, людський перегляд рішень	Точність прогнозів, раннє виявлення ризиків, зниження плинності
Self-service (для співробітників/керівників)	Довідки, заяви, відпустки, погодження змін, прогрес навчання «в кілька кліків»	HRIS, календарі, workflow	MFA, мінімізація доступів, логування	Частка самообслуговування, зниження навантаження на HR-адмін
Інтеграційний контур	Узгоджені процеси онбордингу/офбордингу, довідники посад/грейдів	Фінсистеми, сервіс-деск, IAM/SSO	Єдине «джерело правди», контроль змін довідників	Менше дублювань, швидший онбординг, нижчі операційні ризики
Контур безпеки	Політики,	Усі модулі	MFA,	Менше

й комплаєнсу	стандарти, контроль доступів, аудит		шифрування на зберіганні/в передачі, регулярні аудити, ISO/IEC 27001- підхід	інцидентів, відповідність політикам, довіра користувачів
--------------	---	--	--	--

продовження табл.3.4

Супровід змін (adoption)	Пілоты, масштабування, навчальні матеріали «як це працює», амбасадори, підтримка, фідбек	HR-портал, база знань, комунікаційні канали	Прозорість змін, регулярні оновлення	Задоволеність користувачів, швидкість впровадження, використання функцій
-----------------------------	--	--	--	---

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Управління змінами варто будувати через пілотні впровадження в підрозділах з різними типами робіт, збір зворотного зв'язку та поетапне масштабування. Результативність гнучких форматів доцільно оцінювати не відчуттями, а даними: динамікою продуктивності, рівнем задоволеності працівників умовами праці, плинністю кадрів у критичних ролях, часткою простоїв, використанням офісних площ, якістю сервісу для клієнтів. Прив'язка цих показників до управлінських рішень (перегляд графіків, зміна співвідношення офіс/дистанційно, інвестиції в інфраструктуру) забезпечує постійне поліпшення моделі.

Очікуваний ефект для ПрАТ «Київстар» – підвищення стійкості операцій у кризових ситуаціях, скорочення непродуктивних витрат часу, розширення доступу до талановитих фахівців у регіонах, зниження добровільної плинності та посилення бренду роботодавця. Гнучка організація праці, підкріплена чіткими правилами, безпечною технологічною базою та культурою довіри, перетворюється на довгострокову конкурентну перевагу, що на пряму підтримує якість зв'язку для абонентів і реалізацію стратегічних цілей компанії.

Технічна сторона гнучких форматів потребує надійної інфраструктури. Працівники мають отримати службові ноутбуки, захищені канали доступу до корпоративних систем, двофакторну автентифікацію, централізоване керування

пристроями та базові інструкції з кібергігієни. Для критичних підрозділів слід передбачити плани безперервності діяльності: резервні місця роботи в укриттях або коворкінгах, джерела автономного живлення та канали зв'язку, відпрацьовані сценарії зміни змін і чергувань. В офісах доцільно розгорнути гнучкі простори з «гарячими» робочими місцями, кімнатами для співтворчості й тихими зонами фокусної роботи; бронювання відбувається через спільний календар, що зменшує простої й оптимізує витрати на утримання площ.

Організація праці має зміщувати фокус з контролю присутності на контроль результатів. Це передбачає постановку вимірюваних цілей на період, проміжні огляди виконання, прозорі критерії оцінювання та зворотний зв'язок, який фіксується в єдиній системі управління цілями й результативністю. Для працівників, чия робота залежить від зовнішніх подій (виїзні бригади, ремонт мережі), застосовуються змінні графіки, «чергування на виклик» та короткі інструктажі перед зміною, що зменшує ризик простоїв і підвищує безпеку. У ролях із піковими навантаженнями доречно використовувати часткову зайнятість, тимчасові контракти або аутсорсинг вузьких компетенцій — це розширює кадровий резерв без постійного зростання фонду оплати праці.

Людський вимір гнучких форматів не менш важливий за технологічний. Компанія має передбачити компенсацію витрат на зв'язок для віддаленої роботи, мінімальні стандарти ергономіки домашнього робочого місця, доступ до програм психологічної підтримки, а також «право на відключення» — узгоджені «тихі години» без листів і дзвінків, щоб запобігти вигоранню. Для підтримки командної взаємодії потрібні прості правила комунікації: короткі щоденні онлайн-зустрічі, протоколювання рішень, запис важливих нарад, публічні дошки завдань і «майстер-класи колег» як елемент обміну знаннями. Наставництво має працювати і в гібридному середовищі: досвідчені фахівці допомагають молодшим опановувати процеси, інструменти та «культуру якості» незалежно від місця роботи.

Для телекомунікаційної компанії, яка забезпечує критичну інфраструктуру та працює в умовах воєнних ризиків, соціальна політика перестає бути «додатковим

сервісом» і перетворюється на складову стійкості бізнесу. Її мета — зберегти працездатність людей, швидко відновлювати команди після стресових подій, попереджати вигорання та втрату ключових компетенцій. Поглиблення соціальних програм у ПрАТ «Київстар» має будуватися як цілісна система, де екстрені механізми підтримки інтегровані з довгостроковими ініціативами добробуту й профілактики ризиків.

Основа такої системи – постійно діюча програма допомоги працівникам, що поєднує конфіденційні психологічні консультації, правові та фінансові поради, а також швидкі маршрути до медичних і соціальних сервісів. Доступ до неї має бути цілодобовим, у кількох форматах – телефоном, через захищений онлайн-кабінет і в офлайн-кабінетах у найбільших хаб-офісах. Важливо забезпечити принцип добровільності й анонімності, унормувати обробку персональних даних та навчити керівників коректно «направляти» людей до допомоги, не порушуючи кордонів. Паралельно з індивідуальною підтримкою доцільно запровадити групові формати – тренінги зі стресостійкості, відновлювальні зустрічі після інцидентів, короткі «гігієнічні» лекції про сон, харчування, цифрову гігієну та профілактику вигорання. Це створює культуру турботи, у якій нормалізовано звертатися по допомогу вчасно.

Другий контур – матеріально-побутова безпека і мобільність. Компанія має чітко прописати, як і на яких умовах компенсуються витрати на зв'язок та енерго незалежність для віддаленої роботи, як організовується тимчасове житло у разі релокації, яким є порядок надання допомоги у випадку втрати майна чи вимушеного переїзду. Для підрозділів із підвищеними ризиками варто закріпити доплати, забезпечити засоби індивідуального захисту та короткі інструктажі безпеки перед змінами. В офісах і сервісних локаціях доцільно облаштувати укриття, пункти автономного живлення, доступ до води й аптечок, а також передбачити «теплі хаби» для співробітників і їхніх родин під час тривалих відключень. Усе це супроводжується єдиним протоколом кризової комунікації: швидкі оповіщення, регулярні «переклички безпеки», зрозумілі канали зворотного зв'язку та публічні відповіді на типові питання.

Окремої уваги потребує підтримка мобілізованих співробітників і родин колег, які служать. Логічно закріпити продовження виплат у межах політики компанії, зберігання робочого місця, адресну допомогу сім'ям, включно з консультаціями, репетиторством для дітей, компенсацією частини витрат на лікування та реабілітацію. Повернення до цивільної роботи варто супроводжувати адаптаційними програмами: поступове навантаження, наставництво, психологічний супровід, можливість тимчасово працювати в гнучкому форматі. Такий підхід знижує ризик повторної втрати кадрів і демонструє реальну, а не декларативну соціальну відповідальність.

Важливо посилити страхові інструменти та медичні сервіси: розширене добровільне медичне страхування із телемедициною та покриттям психотерапії, страхування від нещасних випадків, доступ до перевірених мережевих клінік у регіонах присутності, а також швидкий механізм погодження дороговартісного лікування. Практичний ефект дає створення корпоративного фонду взаємодопомоги з прозорими правилами використання коштів і можливістю співфінансування з боку компанії кожної гривні, зібраної колегами. Прозорість рішень і публічна звітність у внутрішніх каналах підвищують довіру та залученість.

Соціальна політика має враховувати й потреби сімей. Ефективними стають міні-гранти на дитячі гуртки, короткі «батьківські відпустки» у кризових ситуаціях, гнучкі графіки для догляду за літніми родичами, а також партнерські програми зі школами, університетами та благодійними організаціями. Доречно розвивати корпоративне волонтерство: оплачувані години для участі у суспільно корисних проєктах, спільні збори на гуманітарні ініціативи, менторські програми для студентів технічних спеціальностей. Це не лише підтримує громади, у яких працює компанія, а й зміцнює внутрішню згуртованість колективу.

Щоби соціальні програми працювали не «точково», а системно, потрібне чітке управління: відповідальний підрозділ із правом оперативного бюджету, затверджені регламенти прийняття рішень, регулярні огляди ефективності та коригування заходів за результатами зворотного зв'язку. Оцінювання варто

базувати на зрозумілих показниках: рівень користування сервісами, задоволеність якістю допомоги, динаміка лікарняних і вимушених прогулів, плинність кадрів у критичних ролях, час від звернення до надання підтримки. Публікація узагальнених результатів разом із планами поліпшення підвищує довіру і стимулює відповідальне користування програмами.

У підсумку поглиблена соціальна політика – це не витрати «на благо», а інвестиція з прогнозованою віддачею: менше вигоряння, нижча добровільна плинність, швидше відновлення продуктивності після інцидентів, сильніший бренд роботодавця і відчуття захищеності, яке безпосередньо впливає на якість сервісу для абонентів. Для ПрАТ «Київстар» така система стає елементом конкурентної переваги та гарантією стійкості операцій у довгостроковій перспективі.

Інтеграція стратегії управління персоналом у політику сталого розвитку перетворює HR із сервісної функції на один із ключових драйверів довгострокової стійкості бізнесу. Для телекомунікаційної компанії, що забезпечує критичну інфраструктуру та працює в умовах підвищених ризиків, це означає поєднання екологічних, соціальних і управлінських пріоритетів з практиками підбору, розвитку, мотивації та утримання працівників. Такий підхід зміцнює «соціальну ліцензію на діяльність», підтримує репутацію відповідального роботодавця та безпосередньо впливає на якість сервісу для абонентів.

Першим кроком має стати узгодження HR-цілей із корпоративною стратегією сталого розвитку на рівні формалізованих політик і показників результативності. Доцільно закріпити участь HR-директора у комітеті зі сталого розвитку, провести оцінку суттєвості тем для персоналу та побудувати регулярний діалог із зацікавленими сторонами — працівниками, профільними регуляторами, освітніми закладами та громадами присутності. Результати цього діалогу мають лягти в основу оновлених політик рівних можливостей, охорони праці, захисту даних, етики бізнесу, а також у кодекси поведінки для співробітників і постачальників.

Соціальний вимір інтеграції передбачає послідовне підвищення якості робочого життя. Йдеться про безпечні умови праці й профілактику психосоціальних ризиків, розширення програм добробуту, доступну психологічну допомогу, підтримку сімей у кризових ситуаціях та гнучкі формати зайнятості. Важливо посилити інклюзивність: розвивати програми для працівників з інвалідністю, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, проводити регулярні аудити справедливості оплати, усувати бар'єри кар'єрного зростання для жінок у технічних і керівних ролях. Паралельно необхідно вибудувати систему безперервного навчання, що поєднує підвищення цифрової грамотності, розвиток «м'яких» навичок, лідерські школи та перепідготовку під нові технологічні напрями, аби зменшувати структурний дефіцит компетенцій.

Екологічна складова «вшивається» у HR-практики через так званий «зелений HR-менеджмент». На етапі найму та адаптації нових працівників варто акцентувати культуру ощадливого споживання ресурсів і відповідального ставлення до довкілля; у системі навчання – формувати екозвички, що мають пряме операційне значення (енергоефективність, відповідальне відрядження, цифрова гігієна). Поєднання гібридних форматів роботи з політикою раціональних подорожей і розвитком офісної енергоефективності дозволяє помітно зменшувати вуглецевий слід адміністративної діяльності. HR у цьому контексті виступає організатором внутрішніх кампаній, краудсорсингу «зелених» ідей, волонтерських ініціатив і партнерств із громадами.

Управлінський вимір інтеграції стосується етики, комплаєнсу та підзвітності. Важливо забезпечити регулярні навчання з антикорупційних стандартів, захисту персональних даних, інформаційної безпеки та ділової етики; включити відповідні показники у цілі керівників і пов'язати частину змінної винагороди з виконанням цілей сталого розвитку. Водночас необхідна прозора звітність про людський капітал за визнаними підходами: охоплення навчанням і сертифікацією, плинність у критичних ролях, рівень залученості, травматизм, гендерний баланс, доступність середовища, волонтерські години, прогрес у зменшенні екологічного

впливу офісних практик. Публікація узагальнених даних у складі нефінансової звітності та їхній зовнішній аудит підвищують довіру інвесторів і партнерів.

Механізм упровадження варто вибудувати поетапно. На старті проводиться аудит поточних політик і показників, визначається базовий рівень, затверджуються цілі на 1–3 роки та відповідальні підрозділи (HR, охорона праці, інформаційна безпека, фінанси, комунікації). З огляду на комплексний характер заходів з удосконалення HR-менеджменту доцільно оцінювати їх не лише за змістом, а й за часовим горизонтом отримання результатів. Для телекомунікаційної компанії, що забезпечує функціонування критичної інфраструктури та працює в умовах підвищених ризиків, важливим є розуміння того, які управлінські рішення забезпечують швидкий стабілізаційний ефект, а які формують довгострокову стійкість і конкурентні переваги. З цією метою ключові напрями розвитку гнучких форматів роботи, соціальної політики та інтеграції HR у сталий розвиток узагальнено в таблиці 3.5, побудованій за матричним принципом, що відображає коротко-, середньо- та довгострокові ефекти їх упровадження.

Таблиця 3.5

Впливи заходів HR-менеджменту ПрАТ «Київстар» за часовими горизонтами

Напрямок / захід	Короткостроковий ефект (0–3 міс)	Середньостроковий ефект (3–12 міс)	Довгостроковий ефект (1–3 роки)	Ключові показники (KPI)
1	2	3	4	5
Гнучкі формати роботи та технічна інфраструктура	Забезпечення працівників корпоративним і ноутбуками та захищеним доступом; зменшення збоїв у роботі під час відключень і тривог	Стабілізація дистанційної та гібридної роботи; скорочення втрат робочого часу; підвищення цифрової дисципліни	Формування стійкої моделі роботи, незалежної від локації; підвищення операційної надійності	% працівників із захищеним доступом; кількість ІТ-інцидентів; час відновлення доступу
Безперервність діяльності критичних	Швидке реагування на кризові події;	Відпрацювання сценаріїв заміни, чергувань і	Підвищення загальної стійкості бізнесу та	RTO/RPO; кількість аварійних

підрозділів (ВСР)	мінімізація простоїв у роботі мережі	резервних локацій; зниження операційних ризиків	готовності до надзвичайних ситуацій	простоїв; час переключення на резервні рішення
Управління результативністю та гнучкі графіки	Чітка постановка цілей і очікувань; зменшення втрат часу через надмірний контроль присутності	Зростання продуктивності праці; краща адаптація до пікових навантажень	Стійка культура відповідальності за результат; оптимізація фонду оплати праці	Рівень виконання KPI/OKR; продуктивність праці; витрати на персонал

продовження табл.3.5

1	2	3	4	5
Добробут, психосоціальна підтримка та “право на відключення”	Зниження гострого стресу та емоційного виснаження; підвищення відчуття захищеності	Скорочення лікарняних і вимушених прогулів; стабілізація командної взаємодії	Зменшення добровільної плинності; підвищення лояльності та залученості персоналу	Плинність кадрів; рівень вигорання; eNPS; середня кількість лікарняних днів
Соціальна безпека та підтримка мобілізованих і родин	Негайна підтримка працівників і сімей у кризових ситуаціях; збереження довіри до компанії	Полегшення повернення до роботи після стресових подій; зниження ризику втрати кадрів	Формування репутації соціально відповідального роботодавця	Кількість звернень і час надання допомоги; рівень утримання персоналу
Страхування, медичні сервіси та фонд взаємодопомоги	Доступ до швидкої медичної та психологічної допомоги	Зменшення фінансових ризиків для працівників; стабілізація стану здоров'я персоналу	Підвищення якості робочого життя та довгострокової працездатності	Охоплення страхуванням; задоволеність медсервісами; динаміка лікарняних
Навчання, розвиток і інклюзія персоналу	Швидка адаптація нових і вразливих груп працівників	Скорочення дефіциту компетенцій; підвищення внутрішньої мобільності кадрів	Стійкий кадровий резерв і зростання конкурентоспроможності компанії	Години навчання на працівника; закриття вакансій внутрішніми кандидатами
Інтеграція HR	Формалізація	Узгодження HR-	Посилення бренду	Плинність у

у політику сталого розвитку (ESG)	HR-цілей і участь HR у комітетах сталого розвитку	політик із ESG-пріоритетами; зростання прозорості	роботодавця та довіри інвесторів і партнерів	критичних ролях; рівень залученості; ESG-індикатори
-----------------------------------	---	---	--	---

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз таблиці 3.5 свідчить, що запропоновані заходи з удосконалення HR-менеджменту взаємодоповнюють один одного та забезпечують поступовий перехід від оперативного реагування до стратегічного розвитку. Така послідовність сприяє зниженню плинності персоналу, підвищенню продуктивності праці та підтриманню безперервності операційної діяльності підприємства. У сукупності це має забезпечити ПрАТ «Київстар» не лише безперервність операцій і підтримання якості сервісу для абонентів, а й трансформацію системи управління персоналом у один із ключових чинників стратегічної стійкості та сталого розвитку компанії.

Очікуваний ефект інтеграції HR у сталий розвиток вимірюється як економічними, так і соціальними результатами. З одного боку, компанія отримує нижчу плинність кадрів у ключових ролях, швидше заповнює вакансії за рахунок сильнішого брэнда роботодавця, підвищує продуктивність завдяки здоровішому й більш мотивованому колективу, а також зменшує операційні ризики, пов'язані з інцидентами безпеки та комплаєнсу. З іншого — зростає рівень довіри клієнтів, регуляторів і партнерів, розширюється доступ до фінансування під «відповідальні» проєкти, посилюється вплив компанії на розвиток місцевих громад. Для ПрАТ «Київстар» такий підхід означає створення цілісної системи, у якій турбота про людей і відповідальне управління стають основою конкурентоспроможності та стійкості в довгостроковій перспективі.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів ПрАТ "Київстар"

Оцінювання ефективності запропонованих заходів удосконалення HR-менеджменту ПрАТ «Київстар» є завершальним етапом впровадження змін у

системі управління персоналом і дає змогу визначити, наскільки запропоновані ініціативи сприяють досягненню стратегічних і операційних цілей компанії. У контексті телекомунікаційної компанії, що функціонує в умовах високої конкуренції та технологічної динаміки, важливо не лише обґрунтувати доцільність HR-проектів, а й продемонструвати їхній вплив на ключові кадрові та економічні показники.

Оцінювання ефективності передбачає порівняння витрат на реалізацію заходів із очікуваними результатами, які проявляються у зниженні плинності персоналу, зростанні частки внутрішніх призначень, скороченні часу закриття вакансій, підвищенні рівня залученості працівників, розширенні частки HR-процесів у режимі самообслуговування тощо (див. табл. 3.7). Таким чином, оцінка ефективності виступає основою для ухвалення подальших управлінських рішень, коригування програм розвитку персоналу та вдосконалення кадрової політики.

З огляду на вимоги практики та обмеженість ресурсів особливого значення набуває аналіз економічної доцільності окремих заходів. У цьому підрозділі детальніше розглянуто ефект від одного з ключових напрямів, запропонованих у п. 3.2, – комплексу заходів щодо зниження добровільної плинності персоналу шляхом удосконалення системи мотивації, розвитку та соціальної підтримки працівників. Саме він має безпосередній і вимірюваний вплив на витрати компанії та стабільність кадрового складу.

Як було зазначено у підрозділі 3.2, добровільна плинність персоналу в ПрАТ «Київстар» залишається однією з ключових проблем, оскільки призводить до прямих витрат на підбір, адаптацію й навчання працівників, а також до непрямих втрат – зниження продуктивності, ризику просідання якості сервісу та додаткового навантаження на діючі команди. Цільовим орієнтиром є зниження рівня добровільної плинності з 18 до 12 % у середньостроковій перспективі (до 2027 р.).

Для орієнтовної оцінки економічного ефекту приймаємо такі вхідні параметри:

- середньорічна чисельність персоналу – 4000 осіб;

- фактичний рівень добровільної плинності – 18 %;
- цільовий рівень добровільної плинності – 12 %;
- середня вартість заміщення одного працівника (пошук, рекрутинг, адаптація, втрата продуктивності, супровід HR) – 35 тис. грн.

Розрахунок наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка економічного ефекту від зниження добровільної плинності персоналу

Показник	Значення
1	2
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	4000
Поточний рівень добровільної плинності, %	18
Цільовий рівень добровільної плинності, %	12
Кількість звільнень за поточного рівня, осіб ($4000 \times 0,18$)	720
Кількість звільнень за цільового рівня, осіб ($4000 \times 0,12$)	480
Скорочення кількості звільнень, осіб	240

продовження табл.3.6

1	2
Середня вартість заміщення одного працівника, тис. грн	35
Орієнтовна економія витрат, тис. грн (240×35)	8400

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Зниження добровільної плинності з 18 до 12 % потенційно забезпечує економію витрат на рівні близько 8,4 млн грн на рік лише за рахунок скорочення витрат на заміщення персоналу. Додатковий непрямий ефект формується за рахунок зменшення навантаження на HR-службу, скорочення періодів зниженої продуктивності та покращення якості обслуговування клієнтів. Це підтверджує доцільність інвестицій у вдосконалення системи мотивації й утримання персоналу.

Отже, зниження добровільної плинності персоналу з 18 до 12 % потенційно забезпечує орієнтовну економію витрат на рівні близько 8,4 млн грн на рік лише за рахунок скорочення витрат на заміщення працівників. Це дає змогу компенсувати витрати на впровадження комплексу заходів, описаних у п. 3.2 (оновлення системи мотивації, розвиток програм корпоративного навчання, розширення соціальної політики, підтримка гнучких форматів праці тощо).

Якщо припустити, що сукупні річні витрати на реалізацію зазначених заходів (додаткові програми навчання та розвитку, посилення нематеріальної мотивації, програми підтримки добробуту, внутрішні комунікаційні кампанії) становитимуть до 40–50 % від очікуваної економії, тобто орієнтовно 3,5–4,2 млн грн на рік, то:

- чистий економічний ефект може досягати 4,2–4,9 млн грн на рік;
- коефіцієнт ефективності витрат (співвідношення економії до витрат) перевищуватиме 2,0;
- період окупності інвестицій у програму зниження плинності становитиме менш ніж один рік.

Отже, навіть за консервативного сценарію реалізації програми зниження добровільної плинності персоналу комплекс заходів у сфері мотивації, розвитку та соціальної підтримки є економічно доцільним і забезпечує відчутний фінансовий ефект для компанії.

Окрім прямих фінансових результатів, доцільно враховувати й непрямі вигоди, які не піддаються точній кількісній оцінці, але суттєво впливають на стійкість бізнесу, а саме:

- скорочення періоду зниженої продуктивності команд, пов'язаної зі заміщенням вакансій і адаптацією новачків;
- підвищення індексу залученості персоналу й рівня задоволеності умовами праці (цільовий орієнтир – зростання з 68 до 80 балів зі 100, див. табл. 3.7);
- зниження ризиків втрати критичних компетентностей у технічних і керівних ролях;
- зміцнення бренда роботодавця, що позитивно впливає на якість зовнішнього рекрутингу та скорочує час закриття вакансій.

З урахуванням того, що цільові показники, наведені в табл. 3.2, передбачають також зростання частки внутрішніх призначень на керівні та дефіцитні технічні посади з 22 до 40 % і скорочення середнього часу закриття вакансії з 45 до 35 днів, можна очікувати додатковий непрямий економічний ефект у вигляді:

- зменшення витрат на зовнішній рекрутинг (послуги агенцій, рекламні бюджети, час рекрутерів);

- скорочення втрат від простоїв або неповного завантаження функцій через тривале заміщення критичних вакансій;
- прискорення виведення нових продуктів і сервісів завдяки швидшому укомплектуванню проєктних команд.

Хоча точну грошову оцінку цих складових складно надати в межах одного розрахунку, їх вплив відображається через динаміку ключових HR-метрик (частка внутрішніх призначень, рівень залученості, час закриття вакансій, частка процесів у режимі самообслуговування), які закладено як цільові орієнтири до 2027 р.

Важливим напрямом удосконалення HR-системи ПрАТ «Київстар» є зниження добровільної плинності персоналу. Це безпосередньо пов'язано з економічними втратами на підбір, адаптацію та навчання нових працівників, а також із втратою продуктивності в період заміщення вакансій. Економічний ефект від удосконалення системи мотивації доцільно проілюструвати на прикладі зниження рівня добровільної плинності персоналу. Щоб забезпечити вимірюваність результатів запропонованих змін, доцільно виділити систему ключових HR-показників, за якими відстежуватиметься динаміка стану персоналу ПрАТ «Київстар». Цільові та очікувані значення наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Цільові значення ключових HR-показників ПрАТ «Київстар»

Показник	2024 р.	Ціль 2027 р.	Зміна
Рівень добровільної плинності персоналу, %	18,0	12,0	–6,0
Частка внутрішніх призначень на керівні та дефіцитні технічні посади, %	22,0	40,0	18,0
Середній час закриття вакансії, днів	45	35	–10
Частка працівників з індивідуальними планами розвитку, %	35,0	80,0	45,0
Індекс залученості персоналу (балів зі 100)	68	80	12
Частка HR-процесів у режимі самообслуговування (e-self-service), %	30,0	70,0	40,0

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Узагальнюючи результати проведених розрахунків та логіки очікуваних змін, можна зробити висновок, що запропонований комплекс заходів щодо зниження

добровільної плинності персоналу та підвищення якості управління людським капіталом у ПрАТ «Київстар» є економічно обґрунтованим та ефективним. Реалізація цих ініціатив не лише забезпечує істотну пряму економію витрат, а й створює передумови для зміцнення кадрового потенціалу, підвищення стійкості операційної діяльності та посилення конкурентоспроможності компанії на телекомунікаційному ринку.

Для оцінки економічної доцільності впровадження запропонованих HR-рішень у ПрАТ «Київстар» у роботі здійснено розрахунок очікуваного економічного ефекту за окремими напрямками впливу. Розрахунок базується на зміні показників часу закриття вакансій і структури заміщення посад, що мають істотне значення для забезпечення безперервності операційної діяльності. Результати розрахунків узагальнено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка економічного ефекту від скорочення часу закриття вакансій та зростання внутрішніх призначень у ПрАТ «Київстар»

Показник	Значення
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	4000
Орієнтовна кількість заміщень/наймів на рік (за добровільною плинністю), осіб ($4000 \times 0,18$)	720
Частка вакансій у дефіцитних технічних та керівних ролях (прийнято), %	25
Кількість «критичних» вакансій на рік, осіб ($720 \times 0,25$)	180
Поточний середній час закриття вакансії, днів	45
Цільовий середній час закриття вакансії, днів	35
Скорочення часу закриття, днів	10
Орієнтовна «вартість 1 дня незакритої критичної вакансії» (прийнято), тис. грн	3,0
Економія від скорочення втрат продуктивності через швидше закриття вакансій, тис. грн ($180 \times 10 \times 3,0$)	5400
Поточна частка внутрішніх призначень у критичних ролях, %	22
Цільова частка внутрішніх призначень у критичних ролях, %	40
Додаткові внутрішні призначення, осіб ($180 \times (0,40 - 0,22)$)	32,4
Економія на 1 внутрішньому призначенні порівняно із зовнішнім наймом (прийнято), тис. грн	15
Додаткова економія витрат на рекрутинг, тис. грн ($32,4 \times 15$)	486
Сукупний орієнтовний економічний ефект, тис. грн ($5400 + 486$)	5886

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Отримані розрахунки свідчать, що впровадження цифрової HR-екосистеми та розвиток внутрішніх навчальних і кар'єрних маршрутів мають відчутний економічний ефект для ПрАТ «Київстар». Як показано в табл. 3.8, скорочення середнього часу закриття критичних вакансій з 45 до 35 днів дозволяє зменшити втрати продуктивності, пов'язані з простоєм робочих місць, що формує основну частину сукупного ефекту. Додатковим джерелом економії є зростання частки внутрішніх призначень на технічні та керівні позиції, що знижує прямі витрати на зовнішній рекрутинг і прискорює адаптацію працівників.

Сумарний орієнтовний економічний ефект від реалізації зазначених заходів становить близько 5,9 млн грн на рік, що підтверджує доцільність інвестицій у цифровізацію HR-процесів і розвиток внутрішнього ринку талантів. Важливо, що наведені розрахунки мають консервативний характер і не враховують непрямих вигод, таких як зниження ризиків операційних збоїв, підвищення якості управлінських рішень, зростання лояльності персоналу та посилення бренду роботодавця. Таким чином, запропоновані заходи забезпечують не лише фінансову віддачу, а й створюють стійку основу для довгострокового розвитку компанії в умовах високої динаміки телекомунікаційного ринку.

Наступним важливим напрямом, для якого доцільно здійснити кількісну оцінку ефекту, є цифровізація HR-процесів і розширення частки сервісів у режимі самообслуговування (e-self-service). У підрозділі 3.2 для ПрАТ «Київстар» було визначено ціль – збільшити частку HR-процесів у режимі самообслуговування з 30 до 70 %, що передбачає широке використання HRIS, ATS, LMS, електронних заяв, онлайн-кабінетів для працівників і керівників.

Цифровізація HR-процесів забезпечує економічний ефект за рахунок скорочення часу на виконання рутинних операцій (кадровий документообіг, оформлення відпусток, довідок, погодження змін, підготовка стандартної звітності), зменшення витрат на паперовий документообіг і зниження кількості помилок, пов'язаних з ручним введенням даних. Для орієнтовної оцінки економічного ефекту приймемо такі припущення:

– чисельність працівників HR-служби, залучених до кадрового адміністрування, розрахунку оплати праці та підтримки процесів підбору – 30 осіб;

– середня річна повна вартість одного працівника (заробітна плата з нарахуваннями, робоче місце, супутні витрати) – 540 тис. грн;

– впровадження HRIS/ATS/LMS і self-service дозволяє скоротити частку рутинних операцій на 30 %, що еквівалентно вивільненню часу приблизно 6 штатних одиниць (20 % від 30 осіб);

– умовно вважаємо, що вивільнений ресурс може бути використаний для скорочення прямого фонду оплати праці або не потребує додаткового нарощування чисельності за зростання обсягів роботи. Розрахунок наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Оцінка економічного ефекту від цифровізації HR-процесів у ПрАТ «Київстар»

Показник	Значення
1	2
Кількість працівників HR-служби, задіяних у рутинних операціях, осіб	30
Середня річна вартість одного працівника, тис. Грн	540

продовження табл.3.9

1	2
Орієнтовна частка скорочення рутинних операцій завдяки HRIS та self-service, %	30
Умовна кількість вивільнених штатних одиниць (FTE), осіб	6
Потенційна економія фонду витрат на персонал, тис. грн (6 × 540)	3240
Орієнтовні одноразові витрати на впровадження HRIS/ATS/LMS, тис. Грн	1800
Орієнтовні щорічні витрати на супровід і ліцензії, тис. Грн	400
Сукупні витрати в перший рік, тис. Грн	2200
Очікуваний чистий річний економічний ефект після впровадження, тис. грн (3240 – 400)	2840
Орієнтовний період окупності одноразових інвестицій, років (1800 / 3240)	0,6

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Як показують розрахунки, потенційна річна економія витрат на персонал, пов'язаних з виконанням рутинних HR-операцій, може становити близько 3,24 млн грн, тоді як орієнтовні витрати на впровадження й супровід HR-платформи –

близько 2,2 млн грн у перший рік (разові інвестиції та ліцензії). З урахуванням щорічної економії та операційних витрат чистий річний ефект після впровадження може становити приблизно 2,84 млн грн, а період окупності одноразових інвестицій – менше одного року.

Крім прямого фінансового ефекту, цифровізація HR-процесів створює низку важливих непрямих переваг:

- скорочення часу закриття вакансій завдяки використанню ATS, прозорості воронки кандидатів та автоматизації комунікацій з претендентами;
- зменшення кількості помилок у розрахунку заробітної плати та кадровому обліку, що знижує ризики конфліктів і штрафних санкцій;
- підвищення задоволеності працівників і керівників якістю HR-сервісу через доступність більшості операцій у форматі self-service (заяви, довідки, узгодження відпусток, відстеження навчального прогресу);
- покращення якості та повноти HR-даних, що підсилює аналітику персоналу (people analytics), робить більш точними прогнози щодо плинності, планування навчання та потреб у персоналі.

У сукупності зниження добровільної плинності персоналу та цифровізація HR-процесів формують вагомий інтегральний ефект: з одного боку, скорочуються прямі витрати на заміщення працівників (понад 8 млн грн на рік), з іншого – зменшуються адміністративні витрати та підвищується продуктивність HR-функції (економія понад 3 млн грн на рік). Умовно сукупний потенційний щорічний фінансовий результат від реалізації цих двох ключових напрямів може сягати понад 11–12 млн грн, не враховуючи непрямих вигід у вигляді зростання залученості, покращення якості сервісу та зміцнення бренда роботодавця.

Таким чином, результати розрахунків свідчать, що запропоновані в підрозділі 3.2 заходи не лише відповідають стратегічним пріоритетам ПрАТ «Київстар» у сфері розвитку людського капіталу, але й є економічно обґрунтованими. Їх реалізація забезпечує швидку окупність інвестицій, стає скорочення витрат і створює довгострокову основу для підвищення ефективності

HR-менеджменту та конкурентоспроможності компанії в телекомунікаційній галузі.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 було сформовано цілісні організаційно-методичні засади удосконалення HR-менеджменту ПрАТ «Київстар». Запропонована модель передбачає перехід від переважно адміністративної ролі HR-підрозділу до статусу стратегічного партнера бізнесу. Її основу становлять стратегічна інтеграція HR у бізнес-модель компанії, компетентнісний підхід до формування кадрового потенціалу, системність кадрової політики, цифровізація HR-процесів, орієнтація на принципи сталого розвитку та впровадження гнучких форматів праці. Такий підхід відповідає сучасним галузевим стандартам і специфіці телекомунікаційної компанії, що забезпечує критичну інфраструктуру в умовах високої невизначеності.

На цій основі розроблено комплекс узгоджених заходів, спрямованих на посилення кадрового потенціалу та зниження ключових HR-ризиків. Ідеться про формування кадрового резерву й політики наступництва, розбудову корпоративного навчання на засадах безперервного розвитку, активне застосування гібридних форматів праці, розширення соціальних програм, інтеграцію навчання з реальними виробничими завданнями і розвиток партнерств з освітніми та технологічними інституціями. У сукупності це створює внутрішній ринок талантів, підвищує лояльність працівників і зменшує залежність компанії від зовнішнього ринку праці.

Важливим результатом є формування системи цільових HR-метрик як інструменту управління змінами. Рівень добровільної плинності, частка внутрішніх призначень на керівні та дефіцитні технічні посади, час закриття вакансій, частка працівників з індивідуальними планами розвитку, індекс залученості та частка HR-процесів у режимі самообслуговування дозволяють перевести трансформацію HR-системи в площину вимірюваних результатів.

Досягнення цільових орієнтирів до 2027 року означатиме не лише покращення кадрових показників, а й зростання стійкості операційної діяльності ПрАТ «Київстар».

У розділі доведено економічну доцільність ключових напрямів удосконалення HR-менеджменту. На прикладі зниження добровільної плинності персоналу з 18 до 12 % за середньорічної чисельності 4000 осіб показано, що орієнтовна економія витрат на заміщення персоналу може становити близько 8,4 млн грн на рік. Навіть за консервативного підходу, коли витрати на програми мотивації, розвитку та соціальної підтримки не перевищують 40–50 % від цього обсягу, чистий економічний ефект оцінюється на рівні 4,2–4,9 млн грн на рік, а період окупності становить менше одного року. Це підтверджує фінансову раціональність інвестицій у розвиток людського капіталу.

Окремо обґрунтовано високу ефективність цифровізації HR-процесів. Впровадження інтегрованої HRIS з модулями ATS, LMS та e-self-service і підвищення частки HR-процесів у режимі самообслуговування з 30 до 70 % дозволяє вивільнити ресурс, еквівалентний близько шести штатним одиницям HR-персоналу. Потенційна економія витрат на персонал може сягати близько 3,24 млн грн на рік за одноразових інвестицій близько 1,8 млн грн і щорічних витрат на супровід на рівні 0,4 млн грн. Період окупності таких інвестицій становить орієнтовно 0,6 року, а чистий річний економічний ефект — близько 2,84 млн грн. Окрім прямого фінансового результату, цифровізація підвищує якість HR-даних, скорочує час закриття вакансій, знижує кількість помилок і покращує досвід співпраці працівників з HR-службою.

Сукупний інтегральний ефект від зниження плинності персоналу та цифровізації HR-процесів є вагомим для компанії. Орієнтовний потенціал прямих фінансових вигід цих двох напрямів може становити понад 11–12 млн грн на рік, без урахування непрямих ефектів, таких як підвищення залученості персоналу, зміцнення бренда роботодавця, покращення якості сервісу для абонентів, зниження ризику втрати критичних компетенцій та прискорення реалізації стратегічних ініціатив.

Отже, удосконалена система HR-менеджменту перетворюється на стратегічний ресурс ПрАТ «Київстар». Запропонований комплекс організаційно-методичних рішень, практичних заходів і механізмів оцінювання ефективності забезпечує формування стійкої, компетентної та мотивованої команди, здатної підтримувати безперервність надання телекомунікаційних послуг, швидко адаптуватися до технологічних і ринкових змін, реалізовувати принципи сталого розвитку та зміцнювати конкурентні позиції компанії. У довгостроковій перспективі інвестиції в розвиток людського капіталу постають не як додаткові витрати, а як ключовий інструмент зростання вартості бізнесу й підвищення його стійкості у турбулентному середовищі.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної магістерської роботи на тему «Формування системи HR-менеджменту на підприємстві (на прикладі ПрАТ «Київстар»)» було реалізовано комплексне дослідження, що поєднало теоретико-методологічний аналіз, оцінювання практичного стану кадрової політики компанії та розроблення прикладних рекомендацій щодо її вдосконалення. Результати роботи засвідчують, що HR-менеджмент у сучасних умовах є стратегічним ресурсом розвитку підприємства та визначальним чинником його конкурентоспроможності.

У першому розділі доведено, що еволюція теорії управління персоналом має багатовекторний характер: від адміністративного обліку кадрів до стратегічного управління людським капіталом. Ключовими тенденціями розвитку HR-менеджменту є зміцнення компетентнісного підходу, формування корпоративної культури знань, цифровізація HR-процесів, використання аналітики персоналу та підвищення ролі соціальної відповідальності бізнесу. Окрема увага приділялася сучасним моделям адаптації персоналу, які сьогодні розглядаються як один із ключових інструментів підвищення продуктивності, зниження плинності й формування стійких робочих команд. Адаптаційні програми, інтегровані в систему HR-стратегії, скорочують термін виходу працівника на оптимальний рівень результативності та зміцнюють корпоративну ідентичність.

У другому розділі проведено поглиблений аналіз організаційно-економічного стану ПрАТ «Київстар». Компанія є лідером телекомунікаційного ринку України, має стабільні фінансові результати та достатні ресурси для розвитку сучасної HR-системи. Водночас виявлено проблемні аспекти: часткове зниження окремих показників рентабельності, ризики добровільної плинності персоналу, недостатня формалізація кадрового резерву та потреба в розширенні HR-аналітики. Аналіз кадрового складу підтвердив наявність кваліфікованого та досвідченого персоналу, проте засвідчив необхідність перегляду мотиваційних механізмів, оновлення навчальних програм і посилення системи внутрішньої мобільності.

Результати SWOT-аналізу дозволили визначити стратегічні напрямки розвитку HR-системи з урахуванням зовнішніх викликів і внутрішніх можливостей.

У третьому розділі запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення HR-менеджменту ПрАТ «Київстар», спрямованих на зміцнення кадрового потенціалу, підвищення результативності персоналу та зниження HR-ризиків. Серед ключових ініціатив визначено: упровадження програм наступництва та формування кадрового резерву, удосконалення системи адаптації, розвиток корпоративного навчання на основі електронних платформ, впровадження цифрових HR-рішень (HRIS, ATS, LMS, e-self-service), розширення соціальних програм, поглиблення гнучких форм зайнятості та інтеграцію принципів «зеленого HR». Реалізація цих заходів спрямована на підвищення залученості персоналу, розвиток інноваційності, зміцнення корпоративної культури та створення внутрішнього ринку талантів.

Значну увагу приділено обґрунтуванню системи показників ефективності HR-системи. До набору метрик включено індикатори залученості, задоволеності, продуктивності, плинності кадрів, частки внутрішніх призначень, результативності навчання та економічної окупності HR-проектів. Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність удосконалення HR-системи: зниження добровільної плинності з 18 до 12 % може забезпечити економію витрат на рівні близько 8,4 млн грн на рік, а цифровізація HR-процесів — додатковий ефект до 3,24 млн грн на рік. Сукупний інтегральний фінансовий результат за двома ключовими напрямками може перевищувати 11–12 млн грн щорічно, що свідчить про швидку окупність інвестицій у розвиток людського капіталу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що запропонована модель HR-системи для ПрАТ «Київстар» поєднує стратегічний підхід, інноваційні цифрові рішення та соціально відповідальні практики. Магістерська робота має прикладне значення: запропоновані рекомендації можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність HR-підрозділу підприємства, використані під час розроблення внутрішніх регламентів, програм розвитку персоналу та стратегічних ініціатив у сфері управління людським капіталом.

Таким чином, поставлену мету дослідження досягнуто, усі завдання — виконано. Результати роботи мають практичну цінність для ПрАТ «Київстар», а також можуть бути адаптовані для інших підприємств телекомунікаційної галузі й споріднених секторів економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виклики та тренди роботи з кадрами – досвід «Київстар». URL: <https://nachasi.com/2018/02/01/dosvid-kyivstar> (дата звернення: 21.09.2025).
2. Вікіпедія. ПрАТ «Київстар». URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Kyivstar> (дата звернення: 21.09.2025).
3. Гуцол І. Я., В. В. Брич. Законодавче підґрунтя надання соціальних послуг як інструменту збереження громадського здоров'я. Україна. Здоров'я нації 3. 2023: 34-42. URL: <http://journals.uzhnu.uz.ua//view/770> (дата звернення: 20.09.2025).
4. Державний класифікатор професій ДК 003:2010. – Київ: Держспоживстандарт України, 2010.
5. Діденко О. Г., Мирошніченко А. І. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. Економіка і регіон. Національний університет ім. Юрія Кондратюка. 2023. №3 (90). С. 15-20.
6. Дзямулич М. І. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2020. Вип. 17. С. 82-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2020_17_11 (дата звернення 19.09.2025).
7. Додон О. Д. Моделі інформаційних систем управління персоналом Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_24 (дата звернення 19.09.2025).
8. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 233-239.
9. Дороніна М.С. Сатушева К.В. Людські ресурси виробничої організації. Діагностика, розвиток : [монографія]. Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. 231 с
10. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник / за заг. ред. М. М. Шкільняка. – Тернопіль: ТНЕУ, 2022. – 280 с.
11. Єлейко І., Остапів Х. Особливості управління людськими ресурсами у

міжнародному бізнесі. Вісник Львівського університету. Серія: Міжнародні відносини. 2017. Вип. 42. С. 285-293.

12. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р. № 1576-XII.

13. Закон України «Про колективне сільськогосподарське підприємство» від 14.02.1992 р. № 2114-XII.

14. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-XII (зі змінами).

15. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР (зі змінами).

16. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» від 23.09.1999 р. № 1105-XIV.

17. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» від 02.03.2000 р. № 1533-III.

18. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими похованням» від 18.01.2001 р. № 2240-III.

19. Іванова Н.С. Управління персоналом. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

20. Інформаційно-статистичний ресурс Youcontrol. ПрАТ «Київстар». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8467514&tb=market-scoring> (дата звернення: 25.09.2025).

21. Інформаційно-статистичний ресурс Youcontrol. ПрАТ «ВФ УКРАЇНА». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14333937/ (дата звернення: 25.09.2025).

22. Інформаційно-статистичний ресурс Youcontrol. ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/22859846/ (дата

звернення: 25.09.2025).

23. Ковчина І. Профілактична робота з неповнолітніми в громаді: досвід США. Проблеми та перспективи розвитку територіальних. 2021: 33. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jsp0papers.pdf#page=33> (дата звернення: 22.09.2025).

24. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII (зі змінами та доповненнями).

25. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.

26. Конституція України : закон України № 254к/96-ВР від 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради (ВВР). Електронний ресурс. Режим доступу. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254> (дата звернення: 25.09.2025).

27. Кочубей Т., Ю. Ткачук Соціальні навички soft skills у системі компетентностей майбутніх соціальних працівників. Соціальна робота та соціальна освіта 2 (7). 2021: 42-51. URL: <http://srso.udpu.edu.ua/article/view/244074> (дата звернення: 22.09.2025).

28. Кравець І. М. Управління людськими ресурсами на засадах компетентнісного підходу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С.245-249

29. Лазарєв Г. Нормативно-правове забезпечення розвитку інноваційної інфраструктури ОТГ. Наукові перспективи (Naukovі perspektivi) 5 (11) 2021. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/240/242> (дата звернення: 20.09.2025).

30. Лазоренко Л. В. Оцінка ефективності роботи персоналу ПрАТ «Київстар». Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 23, частина 1 . 2019. С. 144-147

31. Максимова Е. Д. Шляхи удосконалення процесу надання соціальних послуг на деокупованих територіях. 2024. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jsrui/handle/123456789/3312> (дата звернення: 25.09.2025).

32. Николаєва В. І. Адміністрування соціального забезпечення: європейська практика державно-громадського управління системою соціальної роботи. Вчені

записки. 2022: 32022120. URL:
http://www.pubadm.vernadskyjourn/3_2022.pdf#page=126 (дата звернення:
 25.09.2025).

33. Наказ Міністерства соціальної політики України: Про затвердження порядку визначення потреб населення адміністративнотериторіальної одиниці/територіальної громади у соціальних послугах від 19.04.2023 № 130-Н. Відомості Верховної Ради (ВВР). Електронний ресурс. Режим доступу. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1169-23#Text> (дата звернення: 25.09.2025).

34. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 25.09.2025).

35. Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. Галицький економічний вісник. 2023. № 3(82). С. 134-144

36. Оцінка ефективності роботи служби персоналу URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32881/sism_20_5154.pdf?sequence=1 (дата звернення 19.09.2025)

37. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers> (дата звернення: 27.09.2025).

38. Панов І. В. Забезпечення надання соціальних послуг в умовах воєнного часу. Актуальні проблеми права: теорія і практика 46. 2023: 203-214. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/app/article/view/735> (дата звернення: 25.09.2025).

39. Петрова І. Стратегічне управління людськими ресурсами. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.

40. Попович В., Т. Новак, С. Щербина Управління системою соціальної роботи в умовах воєнного стану в Україні. Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем 2. 2023: 223-245. URL: <https://purses.zp.edu.ua/article/view/302252> (дата звернення: 22.09.2025).

41. Постанови Кабінету Міністрів України, накази та інструкції Міністерства соціальної політики України (щодо регулювання трудових відносин і діяльності служб управління персоналом).

42. Славкова О. П., І. Ф. Галіченко. Шляхи покращення якості надання соціальних послуг. Trends of development modern science and practice 9. 2021: 265. URL: [https://www.google.com/booklr=& AAAQBAJ&oi=fnd](https://www.google.com/booklr=&AAAQBAJ&oi=fnd) (дата звернення: 20.09.2025).

43. Смірнова К.В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.

44. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 3. С. 20–24.

45. Федик М.В. Креативна зайнятість в умовах цифрових трансформацій. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 1. С. 48–54. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2022/9.pdf

46. Холодницька А.В., Мотуз В.О. Використання сучасних127 інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>

47. Чемчикаленко Р. А., Майорода О. Є., Люткіна А. В. Оцінка ефективності управління активами та пасивами підприємства. Економіка і суспільство. 2019. Вип. № 11. С. 485–489.

48. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>

49. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. №9. С. 712–715.

50. Шаповал О.А. Концепція управління персоналом організації в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного

університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 31. С. 146-149.

51. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. Подільський науковий вісник. 2023. № 3(27). С. 58-69

52. Швед В.В., Наумов Д.І., Гурочкіна В.В. та ін. Освіта та підприємництво: точки дотику: колект. монографія. Вінниця: Ніланд-ЛТД, 2021. 223 с.

53. Швець Г.О. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник Приазовського державного технічного університету. 2019. № 37. С. 174–181. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.37.2019.190769>.

54. Шевченко Л., Зачосова Н. Особливості процесу організації управління персоналом підприємства задля збереження та розвитку людського капіталу. Економічний простір. 2023. №187. С. 147-151. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-24>

55. Шкробот М.В., Ведута Л.Л. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.

56. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

57. Щьокіна Є. Ю., Балабан Л. Ю., Мартиненко К. А. Сучасні технології управління людськими ресурсами. Інфраструктура ринку. Електронний фаховий науково-практичний журнал. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. Одеса. 2020. Вип. №43/2020. С. 338-342.

58. Armstrong, M. A Handbook of human resource management practice. Kogan Page, London. 2006. 10th ed. 982 p.

59. Becker, G.S. Human Capital and the Personal Distribution of Income: An Analytical Approach. Institute of Public Administration, Ann Arbor. 1967. URL: <http://surl.li/kffjza> (дата звернення: 25.09.2025).

60. Commons, J.R. The Distribution of Wealth. 1893. URL: <http://surl.li/omrkoq>

61. FY24 and 4Q24 TRADING UPDATE. VEON LTD 2025. URL: https://www.veon.com/fileadmin/user_upload/investors/tradingupdate/4Q24_PRESENTATION_FINAL.pdf (дата звернення: 25.09.2025).

62. Johnson, P. Human resource management: a critical approach. HRM in changing organizational contexts. London: Routledge. 2009. p. 27-48. URL: <http://surl.li/kamrda> (дата звернення: 22.09.2025).

63. Kaufman, B.E. Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry. Ithaca, New York: Cornell University Press. 2008. 312 p.

64. Kyivstar increases revenue by 11% in 2024, boosting capex by 60.7%. Interfax-Ukraine. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1057262.html> (дата звернення: 25.09.2025).

65. Kyivstar. Investor Presentation. The Leading Ukrainian Digital Operator URL: https://www.veon.com/fileadmin/user_upload/investors/kyivstar/Kyivstar_Investor_Presentation_March_2025_.pdf

66. Osibanjo, O. Adeniji A. Adenike Human resource management: theory and practice. Publisher: Pumark Nigeria Limited. 2012. URL: <http://surl.li/kgkqfe> (дата звернення: 28.09.2025).

67. Poole, M., Warner, M. The IEBM Handbook of Human Resource Management (IEBM Handbook Series) Hardcover. 2003. URL: <http://surl.li/idzemx>

68. Schultz, T.W. Investment in human capital. American Economic Review, 1961. Vol. 51(1). P. 1- 17. URL: <http://surl.li/auadpd> (дата звернення: 25.09.2025).

69. Society for Human Resource Management. Human Capital Report [Електронний ресурс] : SHRM Benchmarking. – 2023. URL: <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/research/benchmarking/Human%20Capital%20Report-TOTAL.pdf>

70. Storey, J. Human Resource Management: A Critical Text. Routledge, London. 1995. 292 p.

71. Taylor, F.W. The Principles of Scientific Management. 1911. URL: <http://surl.li/hqdkxn> (дата звернення: 22.09.2025).

72. Torrington D., Hall L., Taylor S. Human resource management. Harlow: Pearson Education, 2019. 573 p.

73. Ukraine mobile services revenue up 11% in 2024. Telecompaper. URL: <https://www.telecompaper.com/news/ukraine-mobile-services-revenue-up-11-in-2024-1532836> (дата звернення: 25.09.2025).

74. Ulrich D. Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press, 2017. 299 p.

75. Wilton N. An introduction to human resource management. London: Sage, 2021. 418 p.

76. Wright P.M., Nishii L.H. Strategic HRM and organizational behavior. New York: Oxford University Press, 2019. 349 p.

77. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. Oxford: Oxford University Press, 2019. 342 p.

ДОДАТКИ

Звіти про фінансовий стан та про фінансові результати за 2022 рік

Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Київстар»</u> Територія <u>м. Київ, Шевченківський р-н</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u> Вид економічної діяльності <u>Діяльність у сфері безпроводного електрозв'язку</u> Середня кількість працівників <u>3 675</u> 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 «x» у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="padding: 2px;">Коди</th> </tr> <tr> <td style="width: 33%; padding: 2px;">2022</td> <td style="width: 33%; padding: 2px;">12</td> <td style="width: 33%; padding: 2px;">31</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">21673832</td> <td colspan="2" style="padding: 2px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">8038900000</td> <td colspan="2" style="padding: 2px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">230</td> <td colspan="2" style="padding: 2px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">61.20</td> <td colspan="2" style="padding: 2px;"></td> </tr> </table>	Коди			2022	12	31	21673832			8038900000			230			61.20		
Коди																				
2022	12	31																		
21673832																				
8038900000																				
230																				
61.20																				

	X
--	---

Консолідований баланс (Консолідований звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного 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

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

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

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2022	12	31
21673832		

Консолідований звіт про фінансові результати (Консолідований звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	30 917 299	28 560 023
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(13 095 996)	(9 827 109)
Валовий:				
прибуток	2090		17 821 303	18 732 914
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	23	259 836	224 587
Адміністративні витрати	2130	24	(2 371 222)	(1 869 626)
Витрати на збут	2150	24	(2 562 841)	(2 362 458)
Інші операційні витрати	2180	24	(603 779)	(111 168)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		12 543 297	14 614 249
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	25	156 307	51 851
Інші доходи	2240	26	236 816	246 013
Фінансові витрати	2250	25	(1 226 928)	(967 105)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270		(17 226)	(481)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		11 692 266	13 944 527
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	27	(2 194 742)	(2 667 140)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		9 497 524	11 277 387
збиток	2355		-	-
Прибуток, що належить:				
Власникам Групи			9 502 707	11 277 387
Частка неконтролюючих акціонерів			(5 183)	-
Прибуток за рік			9 497 524	11 277 387

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
(Дооцінка) уцінка необоротних активів	2400		-	-
(Дооцінка) уцінка фінансових інструментів	2405		-	107
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	107
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	107
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		9 497 524	11 277 494
Сукупний дохід, що належить:				
Власникам Групи			9 502 707	11 277 387
Частка неконтролюючих акціонерів			(5 183)	-
Всього			9 497 524	11 277 387

III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	24	76 955	71 666
Витрати на оплату праці	2505	24	2 833 815	2 022 430
Відрахування на соціальні заходи	2510	24	500 823	391 643
Амортизація	2515	24	4 833 547	4 414 491
Інші операційні витрати	2520	24	10 388 698	7 270 131
Всього	2550		18 633 838	14 170 361

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Коментар: Частина IV. Розрахунок показників прибутковості акцій не заповнюється тому, що акції Компанії не продаються та не купуються на фондових біржах. Детальна інформація подана в Примітці 15.

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

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

Звіти про фінансовий стан та про фінансові результати за 2023 рік

	Дата (рік, місяць, число)	Коди	2023	12	31
Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Київстар»</u>	за ЄДРПОУ		21673832		
Територія <u>м. Київ, Шевченківський р-н</u>	за КОАТУУ		8038900000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u>	за КОПФГ		230		
Вид економічної діяльності <u>Діяльність у сфері безпроводного електрозв'язку</u>	за КВЕД		61.20		
Середня кількість працівників <u>3 261</u>					
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					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					X

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

0406001

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	10	8 372 277	8 763 072
первісна вартість	1001		15 991 300	17 383 479
накопичена амортизація	1002		(7 619 023)	(8 620 407)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-
Основні засоби	1010	8, 9	19 257 808	22 499 499
первісна вартість	1011		38 670 077	44 093 866
знос	1012		(19 412 269)	(21 594 367)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	11	699 734	763 469
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	27 329
Відстрочені податкові активи	1045	29	159 033	-
Інші необоротні активи	1090	12, 16	3 207 648	2 553 073
Усього за розділом I	1095		31 696 500	34 606 442

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Товарно-матеріальні запаси	1100		65 107	140 759
виробничі запаси	1101		65 104	136 470
товари	1104		3	4 289
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13	2 815 721	2 052 293
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13	241 180	222 377
з бюджетом	1135	13	62 335	58 346
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	13	26 174	8 663
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	-	5 695 031
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	15	4 684 591	7 372 688
Витрати майбутніх періодів	1170	12, 16	189 282	235 528
Інші оборотні активи	1190	12	481 670	6 612
Усього за розділом II	1195		8 566 060	15 792 297
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		113 059	-
БАЛАНС	1300		40 375 619	50 398 739

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	654 763	654 763
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		261 260	261 320
Емісійний дохід	1411	17	102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		20 935 686	31 478 276
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		21 984 642	32 527 292
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	29	-	15 310
Пенсійні зобов'язання	1505		29 735	37 363
Довгострокові кредити банків	1510	18	1 411 880	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	22	6 344 485	8 040 028
Довгострокові забезпечення	1520	21	236 275	254 560
у тому числі з виплат персоналу	1521		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		8 022 375	8 347 261

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Окремий баланс (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	18	777 428	89 990
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	19	3 654 875	3 208 894
розрахунками з бюджетом	1620	20, 29	1 024 715	656 137
у тому числі з податку на прибуток	1621	29	516 951	474 885
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		12 651	75 643
одержаними авансами	1635	23	968 040	1 021 183
розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточні забезпечення	1660	21	170 357	209 569
Доходи майбутніх періодів	1665	23	848 301	852 212
Інші поточні зобов'язання	1690	22	2 912 235	3 410 558
Усього за розділом III	1695		10 368 602	9 524 186
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
БАЛАНС	1900		40 375 619	50 398 739

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» 22 листопада 2024 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»
(найменування)

Дата (рік, місяць,
число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2023	12	31
21673832		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2023 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

0406002

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24	33 165 048	30 900 973
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	26	(14 052 407)	(13 073 367)
Валовий: прибуток	2090		19 112 641	17 827 606
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	504 088	252 484
Адміністративні витрати	2130	26	(2 430 110)	(2 357 912)
Витрати на збут	2150	26	(2 468 002)	(2 556 755)
Інші операційні витрати	2180	26	(357 394)	(598 153)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		14 361 223	12 567 270
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	27	588 132	155 497
Інші доходи	2240	28	195 065	236 812
Фінансові витрати	2250	27	(1 942 998)	(1 226 928)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	14	(276 372)	(17 226)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		12 925 050	11 715 425
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	29	(2 382 460)	(2 198 911)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		10 542 590	9 516 514
збиток	2355		-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
(Дооцінка) уцінка необоротних активів	2400		-	-
(Дооцінка) уцінка фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		10 542 590	9 516 514

III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	26	70 825	76 635
Витрати на оплату праці	2505	26	1 848 602	2 807 406
Відрахування на соціальні заходи	2510	26	388 168	499 802
Амортизація	2515	26	6 025 796	4 820 181
Інші операційні витрати	2520	26	10 974 522	10 382 163
Всього	2550		19 307 913	18 586 187

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Коментар: Частина IV. Розрахунок показників прибутковості акцій не заповнюється тому, що акції Компанії не продаються та не купуються на фондових біржах.

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» 22 листопада 2024 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності

Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Київстар»</u>	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Територія <u>м. Київ, Шевченківський р-н</u>	за ЄДРПОУ	2024 12 31
	за КОАТУУ	21673832
Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u>	за КОПФГ	UA80000000000107
Вид економічної діяльності <u>Діяльність у сфері безпроводного електрозв'язку</u>	за КВЕД	8669
Середня кількість працівників <u>4 001</u>		230
Адреса, телефон <u>03113, м. Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53</u> тел.: <u>209-00-70</u>		61.20
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 «x» у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		X

Звіти про фінансовий стан та про фінансові результати за 2024 рік

на 31 грудня 2024 р.
Форма № 1

Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	10	8 819 341	11 133 256
первісна вартість	1001		17 450 497	21 105 497
накопичена амортизація	1002		(8 631 156)	(9 972 241)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-
Основні засоби	1010	8,9	22 539 896	26 106 273
первісна вартість	1011		44 144 944	50 728 155
знос	1012		(21 605 048)	(24 621 882)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	11	-	276 899
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		27 329	43 975
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Гудвіл	1055	11	412 169	412 169
Інші необоротні активи	1090	12, 16	2 553 268	3 830 591
Усього за розділом I	1095		34 352 003	41 803 163

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Товарно-матеріальні запаси	1100		140 917	113 843
виробничі запаси	1101		136 628	100 553
товари	1104		4 289	13 290
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13	2 074 668	1 692 766
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13	226 718	272 424
з бюджетом	1135	13	58 346	103 232
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	13	8 716	10 058
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	5 695 031	1 260 431
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	15	7 561 646	20 687 152
Витрати майбутніх періодів	1170	12,16	239 058	342 121
Інші оборотні активи	1190	12	6 781	4 164
Усього за розділом II	1195		16 011 881	24 486 191
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
БАЛАНС	1300		50 363 884	66 289 354

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	654 763	654 763
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		261 320	421 320
Емісійний дохід	1411	17	102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		31 248 756	42 418 947
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Власний капітал, що належить власникам Групи			32 297 772	43 627 963
Частка неконтролюючих акціонерів	1490		82 774	95 690
Усього за розділом I	1495		32 380 546	43 723 653
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	29	44 688	255 571
Пенсійні зобов'язання	1505		37 363	53 541
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	22	8 048 211	9 275 499
Довгострокові забезпечення	1520	21	254 560	176 570
у тому числі з виплат персоналу	1521		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		8 384 822	9 761 181

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	18	89 990	323 038
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	19	3 169 053	4 483 855
розрахунками з бюджетом	1620	20	672 888	1 312 069
у тому числі з податку на прибуток	1621	29	474 888	770 609
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		105 403	63 908
одержаними авансами	1635	23	1 021 784	1 303 405
розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточні забезпечення	1660	21	253 519	288 769
Доходи майбутніх періодів	1665	23	853 706	1 192 927
Інші поточні зобов'язання	1690	22	3 432 173	3 836 549
Усього за розділом III	1695		9 598 516	12 804 520
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
БАЛАНС	1900		50 363 884	66 289 354

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи 12 грудня 2025 року:

Виконуючий обов'язки Президента ПрАТ
«Київстар», Директор з правового забезпечення

Гоцуленко Олександр Володимирович

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2024	12	31
21673832		

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24	36 861 411	33 294 762
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	26	(16 542 167)	(14 453 906)
Валовий: прибуток	2090		20 319 244	18 840 856
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	1 335 983	487 229
Адміністративні витрати	2130	26	(3 703 042)	(2 336 506)
Витрати на збут	2150	26	(2 785 833)	(2 490 228)
Інші операційні витрати	2180	26	(255 619)	(361 293)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		14 910 733	14 140 058
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	27	787 560	592 516
Інші доходи	2240	28	477 600	195 065
Фінансові витрати	2250	27	(2 187 575)	(1 944 559)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	14	(215 206)	(283 487)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		13 773 112	12 699 593
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	29	(2 612 087)	(2 376 543)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		11 161 025	10 323 050
збиток	2355		-	-
Прибуток, що належить:				
Власникам Групи			11 170 191	10 337 989
Частка неконтролюючих акціонерів			(9 166)	(14 939)
Прибуток за рік			11 161 025	10 323 050

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
(Дооцінка) уцінка необоротних активів	2400		-	-
(Дооцінка) уцінка фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		11 161 025	10 323 050
Сукупний дохід, що належить:				
Власникам Групи			11 170 191	10 337 989
Частка неконтролюючих акціонерів			(9 166)	(14 939)
Всього			11 161 025	10 323 050

III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	25	96 950	71 817
Витрати на оплату праці	2505	25	2 753 090	2 326 096
Відрахування на соціальні заходи	2510	25	460 021	399 250
Амортизація	2515	25	6 345 927	6 035 535
Інші операційні витрати	2520	25	13 630 673	10 809 235
Всього	2550		23 286 661	19 641 933

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Коментар: Частина IV. Розрахунок показників прибутковості акцій не заповнюється тому, що акції Компанії не продаються та не купуються на фондових біржах.

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи 12 грудня 2025 року:

Виконуючий обов'язки Президента ПрАТ
«Київстар», Директор з правового забезпечення

Гоцуленко Олександр Володимирович

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч