

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І  
АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**ЦИЛЬКЕ ОЛЕНИ ОЛЕГІВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Білорус Тетяна Валеріївна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №13 від 12 травня 2022 р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ д.е.н., професор Ситницький М. В.

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**  
«13» жовтня 2021 р.

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу магістра  
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання  
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»  
**ЦИЛЬКЕ ОЛЕНИ ОЛЕГІВНИ**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема роботи:** «Організаційно-методичне забезпечення розвитку персоналу телекомунікаційної компанії»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.10.2021, протокол №3.

**2. Строк завершення роботи:** 05.05.2022

**3. Попередній захист роботи:** 22.04.2022

**4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні підходи до формування системи розвитку персоналу підприємства у діяльності ПрАТ «Київстар» на ринку телекомунікаційних послуг.

**5. Об'єкт дослідження:** процес формування системи організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу телекомунікаційного підприємства та напрямки її вдосконалення.

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** - поглиблення теоретичної основи та надання практичних пропозицій стосовно покращення системи організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу підприємства ПрАТ «Київстар» за допомогою використання інноваційних методів розвитку персоналу.

**Завдання:**

6.1 Висвітлити сутність поняття розвиток персоналу та його значення в стратегічному розвитку підприємства.

6.2. Охарактеризувати сучасні розвитку персоналу підприємства.

6.3. Зробити характеристику телекомунікаційного підприємства ПрАТ «Київстар» та його кадрового забезпечення.

6.4. Провести аналіз та оцінювання системи розвитку персоналу ПрАТ «Київстар».

6.5 Запропонувати зміни в організаційній структурі департаменту розвитку персоналу ПрАТ «Київстар»

6.6. Надати обґрунтування щодо вибору інноваційних методів розвитку персоналу в компанії ПрАТ «Київстар».

6.7. Розробити нову програму професійного розвитку персоналу для ПрАТ «Київстар»

#### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	вересень 2021
2.	Затвердження теми магістерської роботи	жовтень 2021
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	жовтень 2021
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	жовтень – листопад 2021
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	листопад 2021
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	грудень 2021 – лютий 2022
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий 2022
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень-квітень 2022
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2022
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2022
11.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	18.04.2022
12.	Передзахист роботи	22.04.2022
13.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	23.04.2022-4.05.2022
14.	Завершення написання роботи	05.05.2022
15.	Перевірка роботи на плагіат	06.05 2022
16.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2022
17.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2022

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність та економічний зміст категорії розвиток персоналу .....	6
1.2 Характеристика організаційно-методичного забезпечення процесів розвитку персоналу .....	13
Висновки до розділу 1 .....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО- МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «КИЇВСТАР» .....	24
2.1 Економічна діагностика середовища діяльності та кадрового забезпечення досліджуваного підприємства.....	24
2.2 Діагностування системи організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу підприємства .....	33
Висновки до розділу 2 .....	51
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНО- МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «КИЇВСТАР» .....	53
3.1 Шляхи вдосконалення організаційно-методичного забезпечення системи розвитку персоналу компанії ПрАТ «Київстар» .....	53
3.2 Обґрунтування програми розвитку персоналу для ПрАТ «Київстар» ...	63
Висновки до розділу 3 .....	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	74
ДОДАТКИ.....	82
АНОТАЦІЯ .....	95

## ВСТУП

В сучасних умовах впровадження системи розвитку персоналу є актуальним майже для всіх підприємств, незалежно від сфери діяльності, стадії розвитку чи кількості працівників. Мінлива економічна та політична ситуація лише загострює потребу підприємств у побудові виграшних стратегій залучення та розвитку персоналу. Людські ресурси стають для компанії одним з головних ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Фокусування на розвитку персоналу надає підприємству можливість отримувати стабільний дохід у довгостроковому періоді шляхом підготовки та утримання висококваліфікованих кадрів і відповідно завдяки їх праці підвищення продуктивності. Наявність висококваліфікованих відданих до компанії працівників, являється одним із визначальних факторів який впливає на конкурентоспроможність компанії. Варто зазначити, що досвід світових передових компаній показує, що на залучення нових співробітників потрібно значно більших витрат, ніж на утримання вже існуючих працівників. Саме тому управління персоналом та його розвиток є актуальним стратегічним напрямом менеджменту підприємства.

При створенні системи розвитку персоналу постає питання в організаційно-методичному забезпеченні розвитку персоналу підприємства. Зважаючи на динамічні зміни в зовнішньому середовищі робота та вдосконалення системи організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу стає пріоритетним напрямком для підприємства.

Обрана тема дипломної роботи є актуальною у зв'язку з тим, що розвиток персоналу стратегічно відіграє роль конкурентної переваги підприємства. Ефективність роботи по розвитку персоналу в першу чергу залежить від обраних інструментів і методів реалізації відповідних заходів. Успіх можливий лише в разі організації такої системи розвитку персоналу в межах підприємства, яка дозволить стимулювати бажану поведінку або відношення працівників.

В працях зарубіжних і вітчизняних вчених знайшли своє відображення наукові дослідження різних аспектів розвитку персоналу. Серед зарубіжних представників економічної думки, в роботах яких відображена зазначена

проблема, можна відмітити таких як: Д. Джой-Меттьюз, В.Леонард, М. Армстронг, Т. Хенвік, Р. Харрісон, Л. Надлер, Л. Фільштейн, Т. Бойделл та ін. В Україні проблемі управління розвитком персоналу переважно увагу приділяють такі науковці, як: Карташова С.А., Грішнова О. А., Небукін В. О., Балабанова Л.В., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Гугула О.Я., Збрицька Т.П., та ін.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи до формування системи розвитку персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі є процес формування системи організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу телекомунікаційного підприємства та напрямки її вдосконалення.

Метою дипломної роботи є вивчення процесу формування організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу ПрАТ «Київстар» та надання практичних рекомендацій для його вдосконалення.

Для досягнення мети дипломної роботи поставлено такі завдання :

- розкрити зміст і визначити економічну сутність поняття «розвиток персоналу» в рамках управління персоналом підприємства;
- розглянути процес формування системи організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу підприємства;
- провести аналіз та оцінювання системи розвитку персоналу ПрАТ «Київстар», надати комплексну характеристику підсистеми розвитку персоналу компанії;
- запропонувати зміни в організаційній структурі департаменту розвитку персоналу ПрАТ «Київстар»;
- надати обґрунтування щодо вибору інноваційних методів розвитку персоналу в компанії ПрАТ «Київстар»;
- розробити нову програму професійного розвитку персоналу для ПрАТ «Київстар».

Теоретичною і методологічною базою дипломного дослідження є світова і вітчизняна теорія і практика, методологічні та методичні матеріали щодо управління розвитком персоналу а також дані обліку і звітності досліджуваного

підприємства. Для проведення дослідження в дипломній роботі було використано наукові праці зарубіжних та вітчизняних фахівців з проблем розвитку персоналу та організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу.

В роботі використовувалися наступні методи дослідження та обробки інформації: аналіз та синтез, порівняння, узагальнення, моделювання, інформаційно-логічного аналізу, методи емпіричного дослідження, експертний метод, методи економічного та статистичного аналізу. При обробці інформації використовувалися метод графічного зображення і табличний метод. Для вирішення практичних завдань дипломної роботи було використано професійні методики стратегічного менеджменту: модель для визначення рівня стратегічного розвитку персоналу запропонована Балабановою Л.В. та Стельмашенко О.В., метод вибору оптимального рішення TOPSIS, метод SWOT-аналізу.

Практичне значення отриманих результатів, описаних в дипломній роботі, полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення системи організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу ПрАТ «Київстар». В процесі дослідження визначено економічний та соціально-психологічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

До складу дипломної роботи ввійшли такі частини: вступ, три розділи, що включають 6 підрозділів, висновки, список використаних джерел, що включає 76 найменування і 6 додатків. Текстова частина дипломної роботи включає 17 таблиць і 17 рисунків. Загальний обсяг роботи 81 сторінка.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Сутність та економічний зміст категорії розвиток персоналу**

В наш час підприємства приділяють особливу увагу питанням управління персоналом та його розвитку. Сучасні умови ведення бізнесу вплинули на те, що все більше менеджерів визнають, що серед переліку факторів, які визначають довгостроковий успіх компанії перше місце все ж таки посідає людський фактор. Управління персоналом має значний вплив на досягнення стратегічних цілей компанії, адже саме висококваліфікований, правильно організований, лояльний і мотивований персонал визначає долю підприємства. Проте важливо зауважити, що організація має зосереджуватися не тільки на правильному підборі вже висококваліфікованих кадрів, але й приділяти увагу їх навчанню, стимулювати саморозвиток, забезпечувати умови для всебічного та гармонійного розвитку своїх співробітників, як в межах компанії, так і за її межами. Менеджери по персоналу в наш час покликані володіти методикою роботи з персоналом, кваліфіковано проводити підбір кадрів, їх адаптацію, правильно організувати навчання, реалізовувати заходи для підтримки соціально-психологічного в компанії.

Проблема розвитку персоналу стала актуальною, адже на сьогодні вже недостатньо просто знайти висококваліфікованих співробітників. Виникають такі проблеми яким чином втримати персонал, грамотно мотивувати і стимулювати до результативної праці, що на пряму впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Ступінь розвитку персоналу компанії показує наскільки ефективно функціонує організація. Підвищення кваліфікації працівників та їх фахового рівня, а також розвиток і інших особистих якостей персоналу необхідне насамперед через те, що ми живемо в умовах постійних змін в теоретичних знаннях, вдосконаленню необхідних умінь та практичних навичок.

Так як питанням управління персоналом та розвитку персоналу

приділяється досить багато уваги, то відповідно це знайшло відображення в працях досить широкого кола вчених: Грішнова О.А. [13], Грузіна І.А. [14; 15], Крушельницька О.В. [30], Маркова Н.С. [34], Татаревська М.С. [59], Стельмашенко О.В. [56], Савченко В.А. [53], Виноградський М.Д. [8] та інших.

Для кращого розуміння сутності поняття та визначення свого, було проаналізовано визначення категорії «розвиток персоналу» вітчизняних і зарубіжних науковців, основні з них наведені в таблиці 1.1.1.

Таблиця 1.1.1

## Підходи до розгляду сутності категорії «розвиток персоналу»

Автор	Визначення категорії
О. А. Грішнова	Сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. У широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших [13].
Д. Джой-Меттьюз	Розвиток персоналу – це інтегрований та цілісний, свідомий та активний підхід до вдосконалення пов'язаних із робочою силою знань та поведінки з використанням широкого спектра навчальних методів та стратегій [17].
В.А. Савченко	Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [54].
В. Брич	Розвиток персоналу – це системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу [5].
Ф.І. Хміль	Розвиток персоналу – це повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації [65].

## Продовження таблиці 1.1.1

В.М. Колпаков	Розвиток персоналу — це комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійної та управлінської компетентності персоналу підприємства для більш ефективного досягнення цілей та задач організації [26].
П. Шлендер	Розвиток персоналу — це система заходів, спрямованих на підтримку здібності до навчання працівників, розповсюдження знань та передового досвіду, навчання молодих співробітників [30].
Р. Харрисон	Розвиток персоналу — це чітка уява про здібності та потенціал, які працюють в стратегічній структурі бізнесу [39]
Н. Том	Під системою розвитку персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [8].

Проаналізувавши різні трактування поняття «розвиток персоналу», які надають вчені, сформулюємо власне визначення поняття: розвиток персоналу – це безперервний процес вдосконалення потенціалу працівника для забезпечення гармонійного та всебічного розвитку і як наслідок зростання ефективності діяльності компанії в цілому в майбутньому. Система розвитку персоналу надає можливість працівникам, вдосконалювати наявні навички, отримувати нові знання та компетенції для більш ефективного виконання своїх посадових обов'язків, а також підвищує їх мотивацію у роботі, відданість до організації і зацікавленість у її роботі.

Так як розвиток персоналу передбачає всебічне розкриття потенціалу працівника, то відповідно це поняття поєднує в собі ряд взаємопов'язаних проблем, наприклад соціальні, психологічні, економічні, педагогічні, тощо. Для кращого розуміння сутності поняття необхідно проаналізувати суміжні поняття: особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості.

В психології поняття «особистість» визначають наступним чином: це

людський індивід який проявляється своєрідними розумовими, емоційними, вольовими та фізичними властивостями. Виникнення та розвиток особистості відбулися у процесі суспільно-історичного розвитку людства, а саме у процесі роботи. Психологічна та соціальна сутність особистості формується під впливом певного суспільства, певної системи суспільних відносин до якої вона належить [9, с. 130]. Тобто можна зробити висновок, що особистість – це соціальна істота, яка є активним діячем суспільного розвитку, суб'єктом пізнання. Кожна особистість має такі характерні ознаки як наявність у неї свідомості, суспільно корисна спрямованість її діяльності і виконання нею суспільної ролі.

Наступне поняття яке необхідно проаналізувати є гармонійний розвиток особистості. Під даним поняттям розуміють процес в якому особистість здобуває та вдосконалює її психологічні, фізичні, моральні та економічні якості в їх органічній єдності. Тобто гармонійний розвиток особистості це всебічний розвиток людини, який охоплює досить багато сфер і сприяє результативності та продуктивності людини в робочих процесах [59, с.267].

Професійний розвиток особистості — це набуття людиною певних навичок та знань, які необхідні для виконання роботи за певною спеціальністю чи професією. Якщо порівнювати дане поняття з поняттям «гармонійний розвиток особистості» то це звичайно є значно вузьчим. До процесу професійного розвитку особистості можна віднести оволодіння особистістю потрібних теоретичних та практичних знань, системи моральних цінностей, соціальних норм поведінки і економічних якостей, підготовку людини до трудової діяльності [27].

Отже, проаналізувавши ці три поняття, можна зробити висновок, що під категорією «розвиток персоналу» розуміється багатогранний, складний і суперечливий процес, який складається з особистісного, професійного та соціального розвитку, на який можуть впливати такі фактори, як соціальні, професійно-технологічні, вікові, особистісні, індивідуально-психічні та фахові якості.

При підборі працівників компанії вважають, що ідеальний кандидат має

бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, критичним мисленням та ерудицією. Розвитку персоналу став однією з основних функцій управління персоналом. Для забезпечення всебічного розкриття потенціалу працівника розвиток персоналу необхідно здійснювати у трьох основних напрямках (рис. 1.1.1). На сьогодні розвиток персоналу розділяють на три напрямки: професійний, соціальний та особистісний.



Рис. 1.1.1 Напрямки розвитку персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [33; 40]

Професійний розвиток здійснюється за допомогою різноманітних методів навчання, адже техніка, технології, законодавство дуже швидко змінюються і відповідно необхідно підвищувати рівень знань співробітників для ефективної роботи підприємства. Варто відмітити, що професійний розвиток це широке поняття і особистість може здійснювати його не тільки в межах компанії [31]. Професійний розвиток персоналу на сьогодні є найбільш поширеним адже є найпростішим в реалізації. Кожна людина може займатися професійним розвитком як в межах своєї трудової діяльності на підприємстві, так і поза його межами, це також стосується і фінансування, яке може бути не тільки від підприємства, а й наприклад за рахунок власних коштів людини чи бюджетних коштів.

Соціальний розвиток персоналу - це процес спрямований на розвиток

соціальних якостей персоналу, що є передумовою покращення взаємовідносин в компанії в цілому та підвищення ефективності праці кожного працівника зокрема. Особистісний розвиток включає в себе гнучкий графік роботи, вільний час для відпочинку, дотримання балансу між роботою та особистим життям, підвищення відповідальності та інше [68, с. 231-245].

Метою процесу управління розвитком персоналу є розробка та приведення в дію заходів, які сприятимуть вдосконаленню потенціалу працівника, це можуть бути навички, знання, мотивація, компетенції тощо, що є необхідними відповідно до стратегії розвитку компанії.

Завданнями системи управління розвитком персоналу підприємства є:

- здійснення безперервної професійної підготовки працівників, створення для них сприятливих умов для ефективної роботи;
- адаптація нових працівників та забезпечення його професійно-кваліфікаційного просування для виконання цілей організації;
- використання освітнього та професійного потенціалу, всіх здібностей і нахилів співробітника, для впровадження інновацій в організації;
- періодичне оцінювання роботи персоналу, використання результатів оцінки в майбутньому для планування кар'єрного просування працівника;
- формування лояльного ставлення персоналу до організації [4; 34].

Зважаючи на завдання, які стоять перед системою управління розвитком персоналу процес розвиток персоналу має бути комплексним безперервним. Підтримка безперервності процесу з розвитку персоналу є досить витратною.

Стрімкий і нестабільний розвиток ринкових відносин в нашій країні вимагає від підприємств застосування нових підходів та ефективних методів розвитку персоналу, що будуть забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на ринку. Кожна компанія повинна швидко реагувати та адаптуватися до будь-яких змін у зовнішньому середовищі, тобто мати гнучку систему управління персоналом [24]. Досягти таких цілей можливо тільки за умови наявності розробленої стратегії розвитку компанії в цілому, яка є базою для стратегічного управління діяльністю кожного підприємства. Управління

розвитком персоналу є невід’ємною частиною загальної стратегії управління підприємством. Тобто цілі та завдання, які ставляться перед стратегією розвитку персоналу мають відповідати цілям стратегії компанії.

Стратегічна функція управління персоналом підприємства покликана на розробку та втілення кадрової стратегії, підбір кадрів, мотивацію персоналу, реалізацію заходів спрямованих на розвиток персоналу, зведення до мінімуму трудових затрат, стимулювання особистої діяльності кожного працівника і створення лояльного соціально-психологічного клімату в організації [45]. На рисунку 1.2 зображено процес управління розвитком персоналу в компанії.



Рис. 1.1.2 Процес реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [46; 52]

Розвиток персоналу в компанії необхідно будувати на визначених

принципах дотримання яких сприятиме всебічному розвитку ділових якостей персоналу, забезпечить впровадження дієвої стратегії управління персоналом відповідно до поставлених цілей підприємства, а також на їх основі сформується єдина система корпоративних цінностей та вдосконалюватиметься організаційна культура.

Стратегія управління персоналом є невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку компанії. При створенні стратегії розвитку персоналу визначаються кадрова політика та політика розвитку підприємства у цілому, а також пріоритетні завдання, основні цілі та першочергові дії, виконанням яких займається HR-служба компанії. Розробка та реалізація кадрової стратегії управління персоналом має бути на рівні з іншими елементами стратегічного управління адже від того, яку саме стратегію управління персоналом буде обрано й реалізовано, залежить ефективність функціонування підприємства загалом[45].

Отже, з урахуванням вищевикладеного відзначимо, що розвиток персоналу стає одним з пріоритетних напрямків діяльності сучасних компаній. На сьогодні, науково-технічний прогрес залежить від професійного розвитку особистості як частини трудового колективу. Як наслідок таких тенденцій, усе більше компаній, в сучасному світі, приділяють багато уваги розвитку персоналу. Розробка та впровадження стратегії управління персоналом і постійне її удосконалення стає головною функцією HR-підрозділу. Зважаючи на це, для українських підприємств для сталого розвитку є обов'язковою умовою впровадження на підприємствах досконалих систем розвитку персоналу.

## **1.2 Характеристика організаційно-методичного забезпечення процесів розвитку персоналу**

Процес інвестування в людський капітал вимагає значних фінансових витрат але як наслідок вони є найефективнішими адже в майбутньому підприємство збільшує кількість висококваліфікованих працівників, які якісно виконують свою роботу, що в свою чергу, приводить до збільшення доходів компанії.

Організаційно-методичне забезпечення системи розвитку персоналу є важливою складовою для ефективного виконання цілей загальної стратегії підприємства в цілому та стратегії управління персоналом зокрема. Сутність організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу підприємства полягає в тому яким чином підприємство будує систему розвитку персоналу в межах організаційної структури, а також якими методами оперує в даній системі. Від того якими ресурсами володіє підприємство, а також наскільки влучно керівництво компанії управляє ресурсним потенціалом, залежить чи зможе компанія отримати конкурентні переваги на ринку, які в свою чергу, являються фактором забезпечення ефективності діяльності для підприємства [38].

Зазвичай в підприємствах з великим штатом працівників створюють спеціальну службу управління персоналом з розподіленням на різні напрямки діяльності в сфері людських ресурсів, на чолі якої стоїть директор з персоналу або заступник директора. Що ж стосується середніх і малих підприємств, то в таких організаціях функції кадрової служби найчастіше виконують лінійні керівники. Підрозділ управління розвитком персоналу зазвичай займає окреме місце в межах структури департаменту по персоналу.

Організаційна структура HR-служби, кількість її підрозділів та їх склад може змінюватися у великих діапазонах, тому що це залежать від значної кількості факторів. Найчастіше до таких факторів відносять розмір підприємства (великі, малі, середні), правильність дій керівництва та розуміння поставлених задач персоналом, стратегічний напрям підприємства, оцінка результатів та оплата праці тощо [62, с. 198-201]. На рисунку 1.2.1 зображено приклад організаційної структури служби управління персоналом саме для великого підприємства. Представлена структура є тільки прикладом і може змінюватися залежно від специфіки роботи компанії.

Підрозділ навчання і розвитку персоналу забезпечує розробку та реалізацію заходів спрямованих на навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку, адаптацію нових працівників та введення на посаду, постійну оцінку персоналу, організацію раціоналізаторської і винахідницької діяльності,

організацію роботи з кадровим потенціалом, планування кар'єри і службово-професійного просування тощо [59, с. 94].

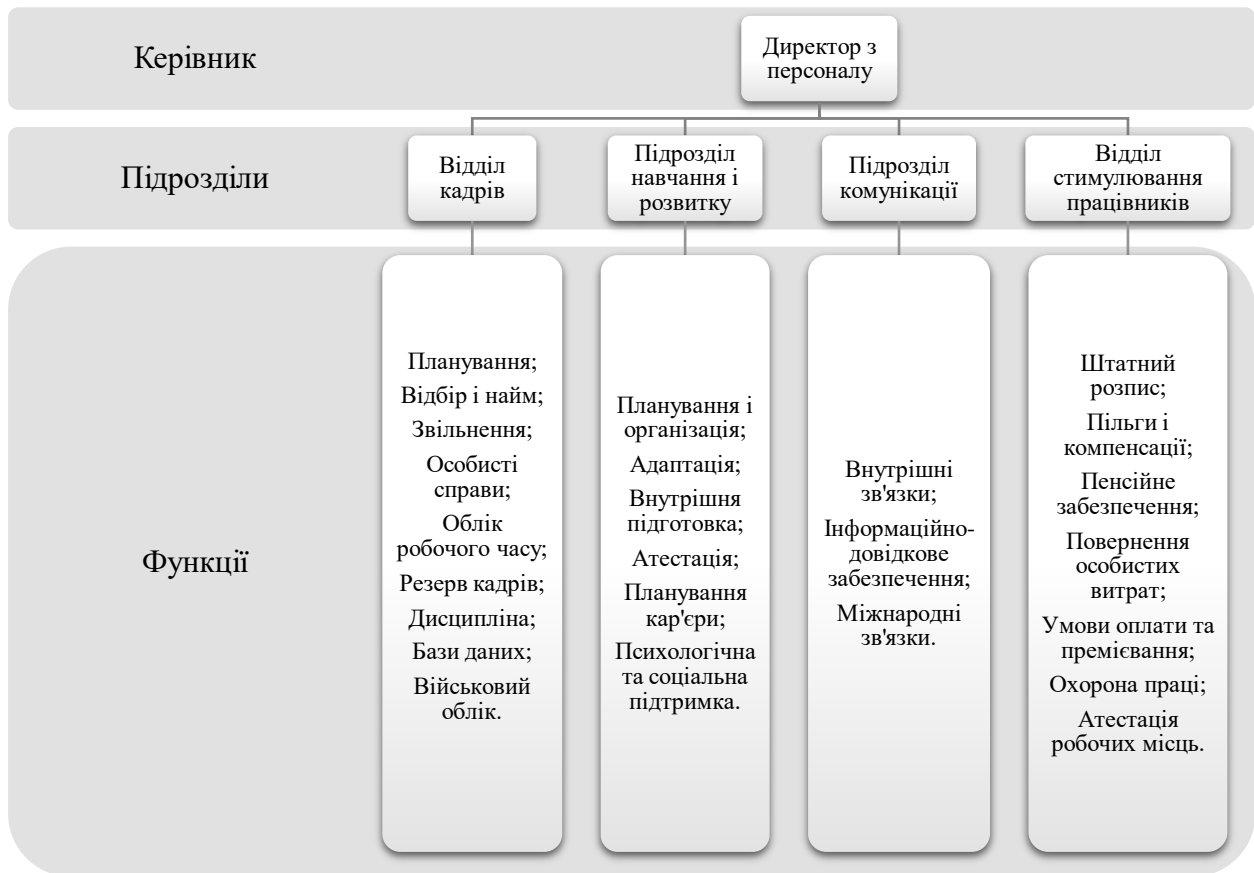


Рис. 1.2.1 Організаційна структура служби управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [23, с.451; 62, с. 200]

До функцій підсистема з управління соціальним розвитком відноситься управління обслуговування і підготовки робочих місць, управління соціальними конфліктами й стресами, розвитком культурного та фізичного виховання, організація відпочинку, забезпечення охорони праці, організацію соціально та медичного страхування [37, с. 165].

Підсистема особистісного розвитку забезпечує дослідження морально-психологічного клімату в колективі; проведення консультацій та надання психологічної допомоги працівникам; допомога керівникам у вирішенні трудових конфліктів.

Залежно від специфіки діяльності підприємства співвідношення форм і методів розвитку персоналу може значно варіюватися. При організації розвитку та навчання персоналу необхідно враховувати внутрішні цілі компанії стосовно

підвищення конкурентоспроможності організації з позиції персоналу.

Вивчаючи тенденції розвитку бізнесу в Україні та спираючись на результати експертних досліджень у сфері управління людськими ресурсами, можна відзначити активний розвиток нових персонал-технологій та їх вплив на успішний розвиток бізнесу. Використання закордонного досвіду та орієнтація на західні практики розвитку персоналу дають вітчизняним підприємствам суттєву конкурентну перевагу на ринку праці та формують позитивний бізнес-імідж серед усіх учасників відносин [25].

Управління розвитком персоналу має сприяти розкриттю прихованих навичок співробітників, розвитку цих навиків, побудові нових форм комунікацій всередині колективу та зміні відносин між людьми, тобто зростанню рівня людського капіталу та його конкурентоспроможність на ринку і як наслідок зростанню рівня продуктивності праці. Робота сучасних систем управління спрямовується на розвиток та мотивацію різноманітних здібностей працівників, використовуючи при цьому інноваційні технології, засоби і методи розвитку персоналу підприємства. До інструментарію управління персоналом відносять способи, засоби та механізми створення нових та розвитку вже існуючих компетенцій працівників, що включають в собі знання, навички та цінності і є необхідними для якісного виконання працівником своїх професійних обов'язків [42].

Інструментарій системи розвитку персоналу є досить різноманітним і широким. На рисунку 1.2.2 згруповано найбільш популярні інструменти які застосовуються в компаніях для розвитку персоналу.

Професійний розвиток персоналу	Соціальний розвиток персоналу	Особистісний розвиток персоналу
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутрішнє та зовнішнє навчання</li> <li>• Коучинг</li> <li>• Buddy-програми</li> <li>• Сертифікаційні програми</li> <li>• Тренінги по введенню на позицію</li> <li>• Індивідуальні плани розвитку</li> <li>• Майстер-класи та професійні семінари;</li> <li>• Стажування</li> <li>• Оцінка персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Програми адаптації</li> <li>• Програми соціального та медичного страхування</li> <li>• Планування та розвиток кар'єри</li> <li>• Вдосконалення умов праці</li> <li>• Побудова команди (teambuilding)</li> <li>• Зворотний зв'язок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Консультації з психологом</li> <li>• Тренінги по розвитку персональних якостей працівників</li> <li>• Спортивні заходи</li> </ul>

Рис. 1.2.2 Інструментарій системи розвитку персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [37]

Навчання є досить ефективним та результативним методом розвитку персоналу для будь-якого підприємства. В компанії навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку співробітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації працівників та фахівців з вищою освітою [35]. Тому деякі компанії застосовують тільки цей інструмент розвитку персоналу.

Процес управління професійним розвитком персоналу включає такі компоненти:

- виявлення потреби та планування професійного розвитку персоналу;
- стимулювання персоналу до постійного професійного розвитку персоналу;
- організація реалізації заходів професійного розвитку на підприємстві;
- контроль за реалізацією розроблених заходів професійного розвитку, контроль за ефективністю та результативністю проведеного навчання [50, с.183].

Для того, щоб професійний розвиток персоналу був ефективним в межах діяльності підприємства, необхідно щоб зміст впроваджених заходів навчання

відповідав потребам підприємства, для того щоб формувати у працівників знань, умінь і навичок, необхідних для виконання операційних завдань. Якщо розглядати виробниче підприємство, то дуже часто на базі таких підприємств створюють навчальні центри чи учбово-курсові комбінати. Такі структурні елементи створюються через те, що організація має значну кількість співробітників для яких потрібна однакова підготовка, тому для підприємства економічно вигідно мати своїх кваліфікованих педагогів, професорів, майстрів чи інструкторів професійного навчання і проводити його власними силами.

Окрім навчання на робочому місці працівники можуть проходити навчання поза робочим місцем. Основними методами навчання поза робочим місцем являються лекції, кейс-навчання, ділові ігри, рольові ігри, майстер-класи, моделювання, тренінги, самостійне навчання, тощо [11].

Суть методу кейс-навчання в розгляді ситуацій з практики, які виникають в діяльності інших підприємств. За цим методом передбачається групове обговорення і аналіз уявних чи реальних ситуацій. Використовуючи даний метод працівники можуть розвивати здібності до аналізу, критичного мислення та прийняття рішень на основі отриманих даних. Метод є ефективним для керівників різного рівня [33].

Ділові ігри – це ще один поширений метод навчання персоналу шляхом розгляду уявних ситуацій. При реалізації цього методу група працівників розглядає навчальний приклад, при цьому учасники гри отримують певні ролі, приймають рішення в межах своєї ролі і аналізують наслідки прийнятих рішень. Так як даний метод надає практичні навички самостійного прийняття рішень і як наслідок дозволяє зрозуміти вплив від прийнятих рішень без завдання шкоди реальному підприємству, то вважається, що даний метод є досить ефективним [28].

Моделювання – полягає у відтворенні робочого процесу для формування практичних навичок, інколи для цього можуть використовувати тренажери. Моделювання ситуації через використання тренажерів стає необхідним коли пройти первинне навчання на робочому місці недопустиме або дуже дороге,

найпростішим прикладом може бути підготовка пілотів [11].

На етапі адаптації основним завданням кадрової служби постає швидке ознайомлення працівника з компанією її принципами роботи, колективом та професійними обов'язками. Метод який також прийшов до нас від зарубіжних компаній це Buddy-програми коли працівнику призначають колегу який допомагає освоїтись в новому місці. Він зазвичай допомагає не з професійними питаннями, а з питаннями адаптації в компанії та колективі: наприклад де отримати техніку, де купити смачну каву біля офісу, до яких колег звертатися за допомогою та інше [58].

В великих компаніях для нових працівників проводять тренінги по знайомленню з всіма процедурами та процесами компанії. Відносно новим інструментом є створення додатків для працівників, де вони можуть отримати всю необхідну інформацію або поставити запитання. Такий інструмент особливо актуальним став в період дистанційної форми роботи.

Основними напрямками вдосконалення системи професійного розвитку персоналу в умовах постійних змін в зовнішньому середовищі мають стати:

- створення системи безперервного навчання і підготовки висококваліфікованих кадрів, включно з навчанням безпосередньо на робочому місці та з відривом від нього;
- використання інноваційних методів організації навчання (гейміфікація, shadowing, secondment, action learning, екшн-навчання, buddying, коучинг, модульне навчання та ін.);
- надання працівників умов для кар'єрного зростання;
- зменшення плинності кадрів, а також створення кадрового резерву;
- мотивація персоналу до вдосконалення, не загострення конфліктів в колективі;
- використання сучасних інформаційних систем для створення інформаційної бази, обробки накопичених даних, та надання доступу до них відповідним категоріям персоналу [15; 60].

Для того, щоб підприємство могло підвищити конкурентні переваги свого

персоналу та забезпечити стабільний розвиток організації, необхідно постійно переглядати власний інструментарій розвитку персоналу та орієнтуватися на досвід розвинутих компаній та їх основні методи і форми навчання персоналу. Запорукою успіху будь-якої компанії є стабільний, висококваліфікований, продуктивний та мотивований персонал.

Так як розвиток персоналу є одним з методів досягнення стратегічних цілей компанії, то відповідно невід'ємним елементом є саме управління ефективністю. Сюди входять інструменти пов'язані з оцінкою персоналу. Компанії використовують різноманітні методи оцінки з різною періодичністю. На основі проведеної оцінки будується індивідуальний план розвитку працівника. Також сюди відносять програми отримання зворотного зв'язку від колег чи керівника.

Інструменти соціального розвитку персоналу спрямовані на вдосконалення соціальної структури та професійно-кваліфікаційного складу, задоволення соціальних потреб персоналу організації. Цей напрямок розвитку персоналу забезпечується заходами, що спрямовані на планування трудової кар'єри співробітника та його професійно-кваліфікаційного просування в межах компанії, охорони праці на виробництві й гарантування безпеки працівників в межах робочого часу, соціального та медичного страхування, покращення ергономічних, санітарно-гігієнічних та інших умов роботи [14; 69].

Планування кар'єри – це базовий інструмент в соціальному розвитку персоналу використання якого передбачає вибір кар'єрної мети для працівника та планування шляхів і способів її досягнення. Для підприємства планування кар'єри це спосіб зниження плинності кадрів і задоволенні майбутньої потреби в людських ресурсах підприємства [44]. За допомогою даного соціального інструменту розвитку персоналу, використання людських ресурсів організації стає більш раціональним і прогнозованим.

Зворотний зв'язок, консультування та коучинг – це інструменти підтримки працівника підприємства його колегами, які можливо більш досвідчені та компетентні в певних питаннях. Варто зауважити, що такі інструменти

спрямовані на всю роботу працівника протягом певного періоду часу, а не на конкретну проблему [47].

Тенденцією останнього часу є визначення об'єктом впливу соціального розвитку персоналу не тільки працівників компанії, а й членів їхніх сімей, зокрема підростаюче покоління. Тому до інструментів соціального розвитку можна віднести різноманітні заходи, які проводить підприємство для дітей працівників. Робота щодо соціального розвитку персоналу також спрямована на підвищення рівня суспільного престижу та привабливості професій працівників. Напрями й заходи соціального розвитку в різних організаціях відрізняються між собою. Це зумовлює неоднакову структуру витрат на заходи соціального розвитку персоналу. За даними досліджень значна частина компаній приділяють мало уваги соціальному розвитку персоналу або повністю упускають цей напрям в процесі управління персоналом.

Розглянуті соціальні інструменти розвитку персоналу дозволяють організувати виконання роботи та розвиток персоналу при незначних фінансових витратах й затратах часу порівняно з іншими інструментами досягнення результату.

Особистісний розвиток персоналу є невід'ємним процесом та запорукою психологічного здоров'я працівників організацій, відповідно, їх психічного та фізичного здоров'я [75]. Інструментами особистісного розвитку можуть бути психологічні тренінги, особисті зустрічі з психологом, тренінги по розвитку особистих якостей працівників, також сюди відносять заходи для покращення емоційного та фізичного стану. Наприклад компанії проводять спортивні заняття для працівників, створюють для них розважальні заходи, організовують подарунки на свята та інше.

При впровадженні методів особистісного розвитку HR-спеціалісти розвивають компетентності працівника, зокрема так звані «soft-skills», покращують соціально-психологічний клімат в колективі, поліпшують мотивацію працівників.

Розвиток підприємства в цілому багато в чому залежить від розвитку

людських ресурсів, адже це сприяє цілеспрямованому використанню знань та навичок персоналу для підвищення ефективності та результативності діяльності компанії. При створенні повноцінної системи розвитку персоналу компанія може очікувати на підвищення рівня довіри в колективі та до компанії, розширення комунікацій між працівниками, зростання рівня задоволеності, прихильності та лояльності працівників, ефективне управління конфліктами, широке залучення персоналу до вирішення проблемних ситуацій в організації.

### **Висновки до розділу 1**

Дослідивши теоретичні аспекти системи організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу підприємства, можна зробити наступні висновки:

1. Розвиток персоналу – це безперервний процес вдосконалення потенціалу працівника для забезпечення гармонійного та всебічного розвитку і як наслідок зростання ефективності діяльності компанії в цілому в майбутньому. Система розвитку персоналу надає можливість працівникам, вдосконалювати наявні навички, отримувати нові знання та компетенції для більш ефективного виконання своїх посадових обов'язків, а також підвищує їх мотивацію у роботі, відданість до організації і зацікавленість у її роботі.

2. Розвиток персоналу передбачає всебічне розкриття потенціалу працівника, то відповідно це поняття поєднує в собі багато взаємопов'язаних елементів, що стосуються соціальної, психологічної, економічної та педагогічної сфери. Виділяють три напрямки розвитку персоналу:

- професійний розвиток;
- соціальний розвиток;
- особистісний розвиток.

Найпростішим та найпоширенішим є саме професійний розвиток, адже сюди відноситься навчання працівників у різних формах.

3. Процес створення програм розвитку персоналу є досить тривалим і потребує значних ресурсів. Розробка та впровадження програми розвитку

персоналу є складовою процесу розробки HR-стратегії, яка в свою чергу має відповідати цілям корпоративної стратегії. Результати проведених програм розвитку персоналу оцінюються на відповідність стратегічним цілям компанії.

4. Інструментарій організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу є досить різноманітним. Залежно від етапу життєвого циклу працівника в компанії застосовуються різні інструменти та методи розвитку. Найбільш поширеними інструментами розвитку персоналу є навчання в різних формах, наставництво, індивідуальний план розвитку, стажування, атестація, оцінка роботи тощо.

5. В довгостроковому періоді будуть виживати та процвітати ті компанії, які постійно й послідовно будуть приділяти увагу підвищенню рівня розвитку персоналу. Високий рівень задоволеності буде сприяти підвищенню рівня прибутковості компанії. Лояльність працівників до компанії буде виступати ключовим фактором довгострокових фінансових успіхів організації.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «КИЇВСТАР»**

### **2.1 Економічна діагностика середовища діяльності та кадрового забезпечення досліджуваного підприємства**

Комплексним управлінням розвитком персоналу здебільшого займаються великі компанії, які мають достатню кількість ресурсів, щоб впроваджувати різноманітні методи та інструменти в роботі з персоналом. Для аналізу рівня розвитку організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу було обрано телекомунікаційне підприємство ПрАТ «Київстар»

Компанія Київстар - це український оператор телекомунікаційних послуг, що на основі широкого спектру мобільних і фіксованих технологій (3G та 4G) надає послуги зв'язку та передачі даних [43].

Київстар розгорнув мобільну мережу на великі та малі міста України, поступово створюється мережа в сільських населених пунктів, також вона покриває більшість морських та річкових узбережь, основні національні й регіональні траси і до того ж постійно розширюється. Станом на 2021 рік, є лідером на ринку мобільного зв'язку з поміж трьох основних учасників ринку, а також одним із найбільших інтернет-провайдерів в Україні. Частка ринку ПрАТ «Київстар» становить 47,9 % в абонентах, і 47,8 % – в доходах, при цьому частка ринку найближчого конкурента компанії ПрАТ «ВФ Україна» («Vodafone Україна») становить 38,7 % в абонентах. Абонентами компанії є понад 26 мільйонів клієнтів мобільного зв'язку і понад 1 мільйон клієнтів фіксованого широкопasmового інтернету. За щорічними дослідженнями Speedtest від Ookla компанія Київстар надає найвищу середню швидкість передачі даних у мережі мобільного зв'язку у порівнянні з іншими операторами[29; 49; 67].

Основним видом діяльності підприємства є сфера безпроводного електрозв'язку. Цей вид діяльності передбачає розстановку, введення в експлуатацію, обслуговування по всій території країни базових станцій, які забезпечують передачу голосових, текстових, звукових або відео даних. Також

компанія надає послуги домашнього інтернету [43].

Загальний дохід компанії за 2021 рік збільшився на 14,4%, досягнувши 28,7 млрд грн, з яких 26,6 млрд грн - послуги мобільного зв'язку (Таб. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

## Динаміка основних показників діяльності підприємства (млн. грн)

Фінансові та операційні показники (млн. грн)	Значення			Відхилення (+/-) від попереднього періоду	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 рік	2021 рік
Загальний операційний дохід	22 392	25 158	28 776	12,4%	14,4%
Дохід від послуг мобільного зв'язку	20 903	23 418	26 610	12,0%	13,6%
Дохід від послуг фіксованого зв'язку	1 350	1 602	1 949	18,7%	21,6%
ЕВІТДА	14 683	16 979	19 769	15,6%	16,4%
Маржа ЕВІТДА	65,6%	67,5%	68,7%	1,9 п.п.	1,2 п.п.
Капітальні витрати	3 972	4 851	5 370	22,1%	10,7%

Джерело: складено автором на основі [64]

У 2021 році прибуток Київстар до податків (ЕВІТДА) зріс на 16,4% — до 19,7 млрд гривень. А маржинальність ЕВІТДА досягла 68,7%. Інвестиції в розвиток телеком-мережі у 2021 році досягли 5,3 млрд грн і в основному були спрямовані на розвиток покриття мережі 4G. Проаналізувавши базові показники діяльності компанії ПрАТ «Київстар» можна зробити очевидний висновок, що компанія є досить стабільною, відмічається високий рівень капіталізації, можна спостерігати тенденцію до зменшення зобов'язань, в той час як власні активи та власний капітал зростає з кожним періодом.

Так як ПрАТ «Київстар» досить велике підприємство, то організаційна структура підприємства дуже розгалужена. В Додатку Д зображена повна організаційна структура ПрАТ «Київстар».

В компанії існує організаційна структура, яка заснована на основі зони впливу, формує стратегії конкуренції компанії. Будь-які управлінські рішення «Київстар» затверджуються керівником, який має високий рівень, проводити наради із фахівцями компанії, для вирішування різних питань, які відповідно стосуються сектору та їхньої діяльності. Управління здійснюється з сукупністю

різних підрозділів, які спеціалізуються на виконання поставлених задач, де спеціалісти об'єднуються в певні відділи. Кожний підрозділ має свого керівника [57]. Загалом на підприємстві склався демократичний стиль керівництва, який виражається в тому, що важливі питання компанії колегіально вирішуються на раді директорів.

Перейдемо до аналізу саме кадрового менеджменту в ПрАТ «Київстар». Керівництво компанії вважає, що управління персоналом є стратегічним питанням. В цінностях компанії закладено розуміння того, що високий професіоналізм персоналу гарантує для компанії успішну роботу на телекомунікаційному ринку.

Зупинимось більш детально на організаційній структурі дирекції по персоналу та структурі департаменту із залучення та розвитку талантів, який безпосередньо займається розвитком персоналу в компанії ПрАТ «Київстар» (Рис. 2.1.1).



Рис. 2.1.1 Організаційна структура дирекції по персоналу ПрАТ «Київстар»

Джерело: складено за даними додатку Д

Персонал компанії Київстар умовно поділений на декілька частин і для кожної частини працівників призначений окремий менеджер, який безпосередньо займається управлінням персоналом на своїй ділянці. На даний момент в компанії працює чотири менеджери, які займаються управлінням

персоналом. Відділ компенсацій та пільг займається соціальним розвитком персоналу компанії. Функції професійного та особистісного розвитку виконує департамент із залучення та розвитку талантів. Відділ кадрів здійснює розпорядчі, виконавчі, контролюючі та координаційні функції в сфері управління персоналом. Адміністративний департамент займається роботою по управлінню, введенню в експлуатацію та обслуговуванню об'єктів нерухомості, а також адміністративного забезпечення. Що стосується департаменту із залучення та розвитку талантів, то до його складу входять п'ять спеціалістів на чолі з керівником. Чотири спеціалісти займаються організацією навчання персоналу, п'ятий фахівець займається розвитком бренду роботодавця.

Станом на початок 2021 року кількість персоналу ПрАТ «Київстар» становила 4358 особи (Таблиця 2.1.2).

Таблиця 2.1.2

## Структура персоналу ПрАТ «Київстар»

Показник	Абсолютне значення	Відносне значення
Кількість працівників	4358	100%
- в тому числі кількість штатних працівників	2992	68,66%
- кількість нештатних працівників	1366	31,34%
Кількість жінок	1613	37,01%
Кількість чоловіків	2745	62,99%
Кількість працівників у віці до 20 років	61	1,4%
20-25 років	501	11,5%
26-36 років	1688	38,74%
37-50 років	1735	39,81%
Старше 50 років	373	8,55%

Джерело: складено за даними ПрАТ «Київстар» [41]

Більшу частину в структурі компанії займають штатні працівники – 68,66%. До складу позаштатних працівників входять особи, що влаштовані в компанію на певний строк для виконання певної роботи. В статевій структурі персоналу компанії ПрАТ «Київстар» переважають чоловіки. Із 4358 працівників чоловіків у компанії налічується 2745 особи, що становить 62,99% структури

персоналу. Жінок у штаті ПрАТ «Київстар» 1613 осіб, або 37,01% всіх працівників. Такий розподіл пов'язаний із специфікою роботи компанії і як наслідок необхідністю мати в штаті значну кількість спеціалістів технічних професій.

Вікова структура персоналу компанії поділено на п'ять груп. Найбільшою є група працівників у віці від 37 до 50 років – 39,8% від всієї кількості співробітників. Другою за кількістю є група співробітників у віці від 26 до 36 років - 1688 особи, що становить 38,7% всього персоналу. Молодих спеціалістів у віці від 18 до 25 років в компанії налічується 501 працівник, що становить 11,5% персоналу. Кількість працівників старших за 50 років в компанії становить 373 особи, або 8,5% від всього персоналу. Також в штаті компанії є працівники у віці до 18 років – 61 особа.

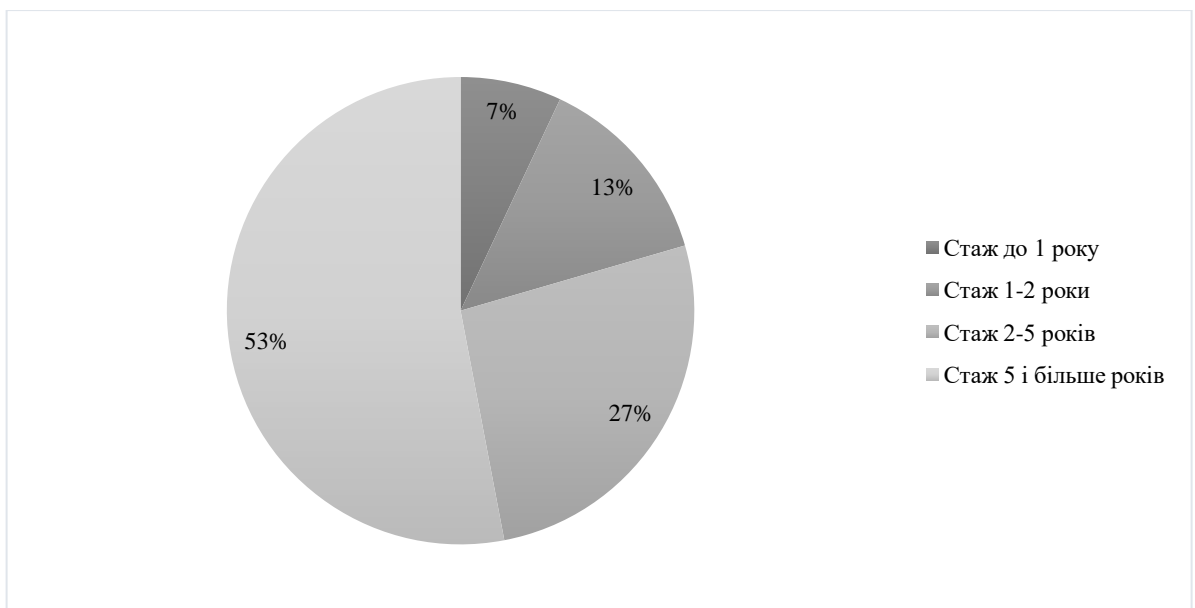


Рис. 2.1.2 Структура персоналу ПрАТ «Київстар» за стажем

Джерело: складено за даними ПрАТ «Київстар»

Діаграма на рис. 2.1.2 показує структуру персоналу ПрАТ «Київстар» за стажем роботи. В структурі найбільшу частку (53,0%) складають працівники з досвідом роботи більше 5 років, тобто мають досить великий практичний досвід. Наступна за величиною частка працівників з стажем від двох до п'яти років – 26,5%. В компанії працює 588 працівників з стажем роботи від одного до двох років, що становить 13,5% від всієї кількості працівників. Всього 7% персоналу мають досвід роботи менше 1 року, в абсолютному вираженні це 305 осіб. Отже,

на основі проведеного аналізу структури персоналу за стажем роботи можна зробити висновок, що персонал компанії сформований в своїй більшості з працівників, які мають достатній практичний досвід роботи.

В таблиці 2.1.3 представлена структура працівників компанії за рівнем освіти.

Таблиця 2.1.3

## Освітній рівень працівників ПрАТ «Київстар»

Показник	Абсолютне значення	Відносне значення
Середньооблікова кількість працівників	4358	100%
Загальна середня освіта	423	9,7%
Середня спеціальна освіта	1086	24,91%
Незакінчена вища освіта	329	7,54%
Вища освіта	2521	57,85%

Джерело: складено за даними ПрАТ «Київстар»

У структурі персоналу налічується 2521 працівник з вищою освітою, або 57,9%; 329 осіб навчаються у вищих навчальних закладах; 1086 працівників мають середню спеціальну освіту; лише 423 працівників (9,7% всього колективу) мають тільки загальну середню освіту.

Проведемо аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «Київстар» за період 2018-2021 років (Таблиця 2.1.4).

Таблиця 2.1.4

## Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства ПрАТ «Київстар»

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Фонд оплати праці, тис. грн.	1 164 030	1 413 988	1 705 312	2 020 724
з них:				
- бонуси персоналу, тис. грн.	355 042	360 827	428 719	505 190
- інші виплати персоналу, тис. грн.	65 692	95 666	166 003	202 063
Продуктивність праці	7131,4	7435,1	6793,8	7507,7
Зарплатомісткість продукції	0,05	0,05	0,06	0,07
Середньомісячна заробітна плата	36 276	39 382	38 617	44 267
Середньооблікова чисельність працівників	2 674	2 992	3 680	3 804

Джерело: складено за даними ПрАТ «Київстар»

Фонд оплати праці ПрАТ «Київстар» характеризується постійним ростом. Фонд оплати праці в 2021 році зріс на 18,5% порівняно з 2020 роком. Звичайно зростання фонду заробітної плати можна пов'язати із зростанням кількості

працівників, проте разом з цим і зросла середня заробітна плата одного працівника. Система оплати праці в компанії складається з фіксованої та змінної частини, та є конкурентоспроможною на ринку. Компанія також надає пакет компенсацій і пільг. В структурі фонду оплати праці від 65% до 67% займає власне заробітна плата, 25-25,5% займають бонуси персоналу та менше 1% займають інші виплати персоналу.

Продуктивність праці – кількість виробленої продукції у вартісному вимірі одним працівником. Аналізуючи таблицю, очевидно що продуктивність праці компанії ПрАТ «Київстар» демонструє сталі показники, з незначними коливаннями. Завдяки ефективній роботі персоналу в компанії ПрАТ «Київстар» зростають обсяги надання послуг, збільшується чистий прибуток.

Додатково було розраховано такий показник як зарплатомісткість продукції який показує, скільки коштів виділених на заробітну плату припадає на одну гривню виготовленої продукції. Отже, даний показник є сталими у підприємства ПрАТ «Київстар» протягом аналізованого періоду.

Середня заробітна плата по компанії збільшується з кожним періодом. Як наслідок значного росту штату працівників у 2020 році відбулося незначне зменшення рівня середньої заробітної плати в порівнянні з минулими періодами, проте в 2021 році показник значно зріс. Так як компанія розширює свою діяльність з кожним роком, то відповідно збільшується штат працівників. Середня заробітна компанія в компанії відповідає ринковій середній заробітній платі.

Також для оцінки роботи з персоналом запропоновано оцінити кадровий потенціал ПрАТ «Київстар». Кадровий потенціал – це багатогранний показник, який в собі поєднує здатність співробітників генерувати нові раціоналізаторські ідеї, трудові можливості підприємства, освітній та кваліфікаційний рівень персоналу компанії, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал працівників [48].

В даній роботі запропоновано перелік показників для оцінки кадрового потенціалу компанії, а також на їх основі виведено інтегральний показник.

Зокрема в таблиці 2.1.5 представлено часткові показники, які були обрані для оцінки кадрового потенціалу.

Таблиця 2.1.5

## Оцінка кадрового потенціалу підприємства ПрАТ «Київстар»

	Показник	Спосіб обчислення	Вага	Значення показника	Зважене значення показника
I <sub>1</sub>	Індекс продуктивності праці	обчислюється як відношення продуктивності праці у звітному періоді до показника продуктивності праці в базисному періоді	0,142	1,11	0,15762
I <sub>2</sub>	Індекс плинності кадрів	відношення кількості працівників, що звільнилися з компанії до середньооблікової кількості працівників за певний період.	0,048	0,08	0,00384
I <sub>3</sub>	Індекс стабільності кадрів	відношення кількості працівників зі стажем роботи в організації більше одного до середньооблікової кількості працівників за певний період	0,072	0,93	0,06696
I <sub>4</sub>	Індекс відданості персоналу	відношення загальної суми років роботи на даному підприємстві всього персоналу до середньооблікової чисельності персоналу	0,077	1,2	0,0924
I <sub>5</sub>	Індекс відповідності кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних ними робіт.	відношення середнього тарифного розряду групи робітників до середнього тарифного розряду робіт, що виконуються.	0,083	0,99	0,08217
I <sub>6</sub>	Індекс підвищення кваліфікаційного рівня	відношення фактичної тривалості навчання з підвищення кваліфікації за період роботи за спеціальністю до фактичної тривалості навчання з підвищення кваліфікації	0,098	1,45	0,1421
I <sub>7</sub>	Індекс стабільності здоров'я працівників підприємства	співвідношення не виходів на роботу по причині хвороби до загальної чисельності людино-годин за відповідний період	0,069	0,01	0,00069
I <sub>8</sub>	Індекс творчої активності працівників підприємства	відношення чистого прибутку (економії витрат), отриманого від використання винаходів і раціоналізаторських пропозицій протягом аналізованого періоду до витрат, пов'язаних з розробкою та впровадженням раціоналізаторських пропозицій протягом певного періоду.	0,118	1,7	0,2006
I <sub>9</sub>	Індекс ефективного використання робочого часу	співвідношення ефективного (фактично відпрацьований час) і номінального (максимально можливий час роботи) фондів часу	0,061	1,02	0,06222
I <sub>10</sub>	Індекс дисципліни	відношення невиходів працівника на роботу до загальної чисельності людино-годин за відповідний період	0,075	0,001	0,000075

Продовження таблиці 2.1.5

I <sub>11</sub>	Індекс інноваційної активності	відношення числа інноваційних пропозицій та винаходів, які генеровані співробітником протягом терміну роботи в компанії до тривалості роботи працівника в компанії.	0,112	0,32	0,03584
I <sub>12</sub>	Індекс оперативності виконання робіт	Відношення фактичної кількості робіт, виконаних у встановлені строки до числа робіт, фактично виконаних за аналізований період.	0,045	0,78	0,0351
I <sub>КП</sub>	Інтегральний показник оцінки кадрового потенціалу	Сума всіх показників зважених на коефіцієнт вагомості			0,8796

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Загалом визначено дванадцять показників. Експертним шляхом було визначено вагові коефіцієнти значущості кожного показника. Розрахунки були здійснені за даними підприємства у 2021 році.

Інтегральний показник оцінки кадрового потенціалу можна шляхом суми всіх показників зважених на коефіцієнт вагомості:

$$I_{\text{КП}} = I_1 * 0,142 + I_2 * 0,048 + I_3 * 0,072 + I_4 * 0,077 + I_5 * 0,083 + \\ + I_6 * 0,098 + I_7 * 0,069 + I_8 * 0,118 + I_9 * 0,061 + I_{10} * 0,075 + \\ + I_{11} * 0,112 + I_{12} * 0,045 \quad (2.1)$$

Отриманий результат, що встановлює кількісний вимір рівня кадрового потенціалу підприємств, може бути інтерпретованим у такій шкалі оцінювання:

$0 < I_{\text{КП}} \leq 0,50$  – критичний рівень – підприємство має критичний рівень кадрового потенціалу та має значні труднощі в частині управління персоналом;

$0,51 < I_{\text{КП}} \leq 0,70$  – низький рівень – підприємство має недостатній рівень кадрового потенціалу для ефективного функціонування на ринку;

$0,71 < I_{\text{КП}} \leq 0,85$  – достатній рівень – підприємство має достатній рівень кадрового потенціалу для ведення конкурентної боротьби на ринку;

$0,86 < I_{\text{КП}} \leq 1,00$  – високий рівень – підприємство має високий рівень кадрового потенціалу та успішно здійснює управління персоналом.

За результатами розрахунків було визначено інтегральний показник оцінки кадрового потенціалу для компанії Київстар і він становить 0,8796, що відповідає високому рівню розвитку кадрового потенціалу. Компанія знову ж таки підтверджує заявлений статус кращого роботодавця.

Оцінка ефективності роботи з персоналом шляхом оцінки кадрового потенціалу показала, що компанія ПрАТ «Київстар» активно працює над організаційно-методичним забезпеченням розвитку персоналу і його рівень є досить високим, проте він не досягає найвищого значення, що свідчить про наявність резервів для вдосконалення кадрового потенціалу і як наслідок системи організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу в компанії.

Отже, проаналізувавши основні фінансові показники системи управління персоналом можна зробити висновок, що загалом спостерігається позитивні тенденції: зростає заробітна плата, штат працівників збільшується, продуктивність праці також зростає.

## **2.2 Діагностування системи організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу підприємства**

Для компанії «Київстар» персонал це головна цінність адже саме працівники створюють послуги, які надає компанія і як наслідок саме персонал приносить компанії дохід, від якості наданих послуг залежить лояльність споживачів. Також якщо мова йде про надання послуг, то саме від якості персоналу, залежить на якому рівні будуть послуги компанії відносно своїх конкурентів. Саме тому компанія намагається нести сильну корпоративно-соціальну відповідальність та постійно вдосконалювати її для підвищення рівня довіри, лояльності своїх співробітників до компанії та її керівництва.

Компанія Київстар постійно вдосконалюється та здійснює інвестування у свій розвиток і особливо у розвиток персоналу. Це спостерігається в тому як компанія масштабується і намагається освоювати нові ринки, впроваджує інноваційні технології, постійно оновлює обладнання, розробляє нові проєкти. Що стосується персоналу, то компанія постійно створює нові робочі місця, піклується про своїх працівників, інвестує у професійне навчання та особистісний розвиток співробітників. У рейтингу Forbes Україна та Work.ua «50 кращих роботодавців України» за 2021 рік компанія ПрАТ «Київстар» посіла

місце в першій десятці компаній. Оцінювання показало найвищий рівень в таких категоріях: «лояльність співробітників», «умови праці», «соціальний пакет» та «інформаційна відкритість» [19; 70].

Компанія ПрАТ «Київстар» це хороше місце для початку своєї кар'єри для молодих спеціалістів. В 2021 році компанії увійшла до рейтингу центру кар'єрного розвитку STUD-POINT «Топ-25 роботодавців, відкритих для талантів до 25 років» [20]. Компанія була включена до рейтингу завдяки активній роботі з молоддю. Київстар брав участь в ярмарках вакансій а також проводила програми стажування для студентів.

Якщо загалом охарактеризувати персонал компанії ПрАТ «Київстар», то це вмотивовані, орієнтовані на результат, готові до змін висококваліфіковані працівники, які на практиці доводять свій професіоналізм. Саме тому Київстар прикладає чимало зусиль для того, щоб незалежно від позиції кожен працівник компанії відчував себе невід'ємною її частиною, досягав результату для компанії та власних цілей. Компанія максимально намагається мотивувати працівників повністю розкривати свій потенціал, реалізовувати свої особисті плани розвитку, досягати високих професійних результатів.

Політика розвитку персоналу ПрАТ «Київстар» містить у собі п'ять складових: компенсація та пільги, визнання та оцінка, баланс роботи та особистого життя, розвиток кар'єри та безперервне навчання персоналу. Зважаючи на те, що розвиток персоналу здійснюється по трьох напрямках на рисунку 2.2.1 розподілено складові стратегії розвитку персоналу компанії на відповідні три блоки: професійний, соціальний та особистісний розвиток персоналу.

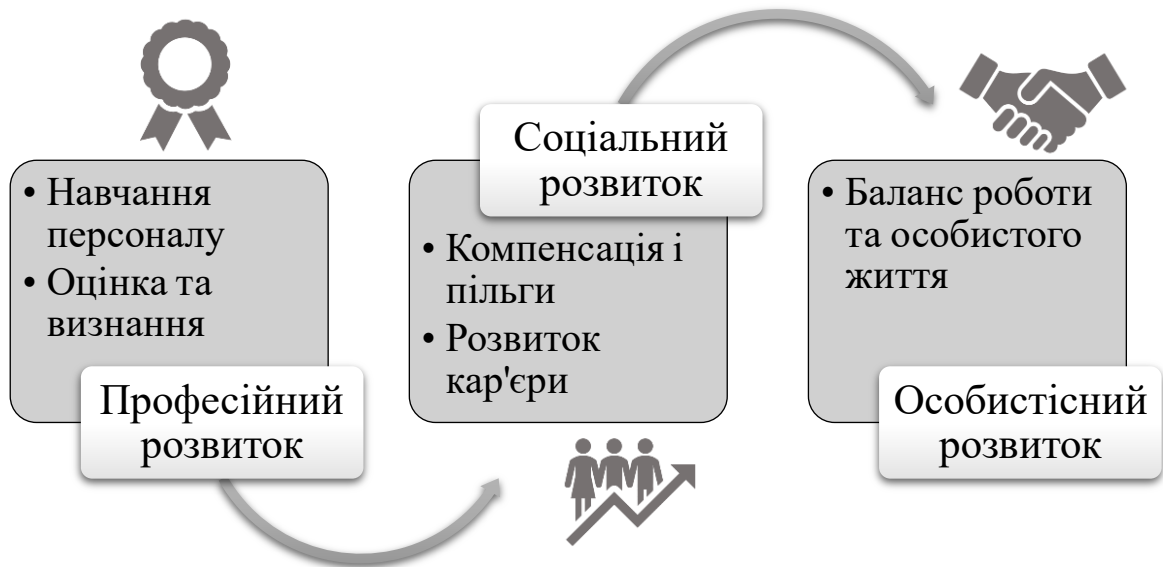


Рис. 2.2.1 Складові політики розвитку персоналу ПрАТ «Київстар»  
Джерело: складено за даними ПрАТ «Київстар»

Розберемо детально кожен з елементів. Перший елемент це компенсація та пільги. Під компенсацією мається на увазі оплата наданих послуг, часу, зусиль і таланту кожного працівника. Основна винагорода за певну роботу відрізняється в залежності від грейду, посади, графіку роботи та необхідних компетенцій. Щорічно відбувається перегляд окладів працівників. Окрім основної заробітної плати працівникам надають премії:

- премія за виконання поставлених цілей
- премія за рекомендацію кандидата на вакансію компанії
- премія з Президентського фонду.

Також в компанії передбачена оплата відпрацьованих понаднормових годин згідно з чинним законодавством.

Пільги – це програми для підтримки здоров'я, безпеки та добробуту. В компанії працівникам надають наступні програми страхування:

- добровільне медичне страхування
- страхування життя від нещасного випадку
- страхування від COVID-19.

Новостворені програми медичного страхування включають можливість пройти тестування у разі наявності симптомів ГРВІ або коронавірусу. Компанія забезпечує матеріальну допомогу на лікування працівникам які хворіють на Covid-19, або якщо хворіють члени їхніх сімей [3; 61].

Наступний блок який варто переглянути це оцінка та визнання. В компанії проводиться щорічна оцінка роботи яка є базою для планування індивідуального кар'єрного розвитку. Індивідуальний план розвитку — це комплексна програма, покликана підвищити особисту ефективність співробітника. В індивідуальному плані представлена мета розвитку й ті кроки, які допоможуть досягненню цієї мети. Результатом проходження індивідуального плану розвитку для працівника є особистий професійний ріст, навчання та формування ключових компетенцій. Для компанії це інструмент, що дозволяє організувати колектив з високим рівнем потенціалу. На рисунку 2.2.2 зображено процес здійснення оцінки персоналу.

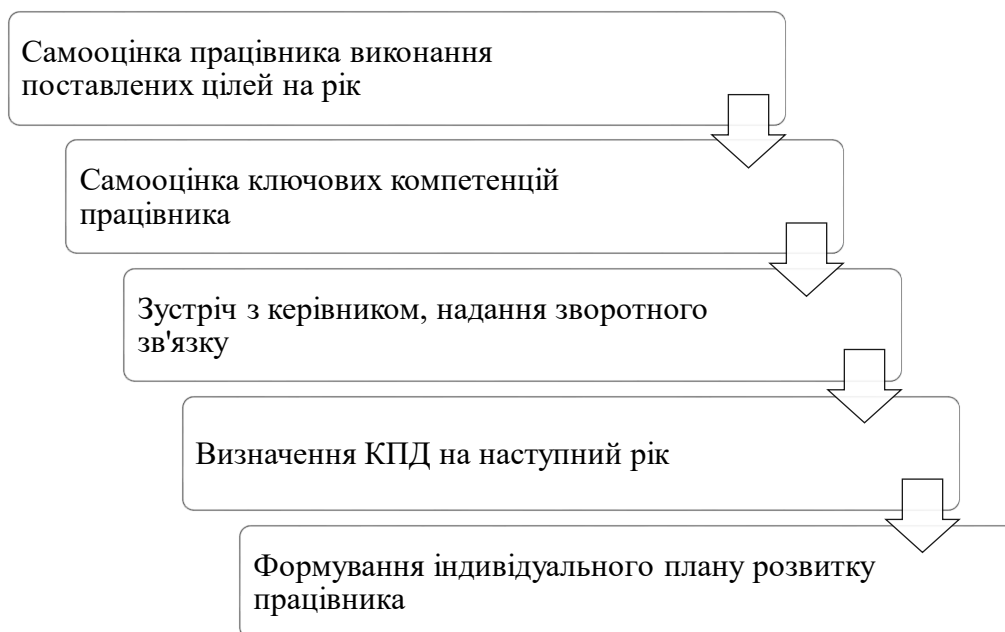


Рис. 2.2.2 Процес оцінки персоналу ПрАТ «Київстар»

Джерело: складено за даними ПрАТ «Київстар»

Оцінка проходить з різною періодичністю: річна та квартальна. Оцінка проводиться керівниками (адміністративний і функціональний). Оцінка ключових компетенцій включає:

- 1) фокус на клієнта – працівник збирає інформацію від клієнтів і пропонує рішення;
- 2) співпраця – працівник відкритий до співпраці;
- 3) лідерство та розвиток команд – працівник розуміє, що і як необхідно робити для досягнення результату, надає підтримку розвитку;

- 4) стратегічне мислення – працівник бачить найближчі можливості у своїй зоні відповідальності;
- 5) відкритість до експериментів – працівник прагне переймати нові ідеї, методи роботи і підходи;
- 6) відчуття бізнесу – працівник знайомий з цифровими технологіями і розбирається в них;
- 7) орієнтація на результат – працівник прагне досягати цілей і забезпечує результати;
- 8) управління змінами – працівник підтримує зміни, що сприятимуть підвищенню якості кінцевої послуги чи продукту;
- 9) чесність та етика – працівник діє, керуючись корпоративними цінностями.

За результатами проведеної оцінки обов'язково передбачено отримання працівниками зворотного зв'язку від керівника. Зворотній зв'язок необхідний для того, щоб оцінка була прозорою та коректною, а в працівника не було претензій до керівництва. За результатами проведеної відбувається ранжування співробітників.

Системна оцінка персоналу спрямована на виконання наступних завдань:

- виявлення потреби в підвищенні кваліфікації працівників;
- виявлення потенційних здібностей кожного співробітника і визначення можливостей професійного зростання працівників;
- здійснення переміщення персоналу в межах компанії;
- аналіз та оцінювання трудової діяльності персоналу;
- виявлення резервів для покращення показників праці;
- визначення цілей на наступні періоди;
- вдосконалення системи оплати та стимулювання праці.

Культура компанії передбачає також публічне визнання та святкування досягнень, зокрема щорічно проводиться конкурс на кращого працівника «Сузір'я Київстар», конкурс на кращого працівника року функції продажу «Star Galaxy». Проводяться такі ініціативи як «Чай з CEO» та «Маленькі Перемоги» компанії, що відзначають значні досягнення в командах.

Навчання персоналу та надання можливостей для розвитку потенціалу кожного працівника є одним з важливих напрямку в розвитку персоналу в Київстарі. Працівники мають можливість пройти навчання на професійних курсах чи тренінгах за рахунок компанії, з метою отримання знань і навичок для подальшого застосування в рамках реалізації цілей компанії. Компанія надає та можливості для працівників:

- професійне навчання та кар'єрний розвиток
- участь у зовнішніх заходах, конференціях, форумах, професійних конкурсах
- середовище, сприятливе для розвитку внутрішньої експертизи: майстер-класи для обміну досвідом та знаннями, воркшопи, бізнес-ігри та ін.
- функціональні кампуси та конференції.

При виборі тих чи інших методів та програм навчання персоналу компанія перш за все орієнтується на визначенні принципи (Рис. 2.2.3).



Рис. 2.2.3 Принципи навчання персоналу ПрАТ «Київстар»

Джерело: складено за даними ПрАТ «Київстар»

В 2021 році відділ розвитку персоналу виступив з ініціативою реалізувати проєкт «Крутософія». Ціль даного проєкту – це всебічний розвиток працівників, шляхом проведення різноманітних лекцій, майстер-класів, тренінгів тощо.

Цілями проєкту було також формування сприятливого внутрішнього клімату в колективі, підвищення лояльності та залученості співробітників. Певна частина навчальних курсів в межах даного проєкту були присвячені розвитку гнучких навичок, що спрямовані на гармонійний розвиток особистості всередині організації.

Останні два роки зважаючи на карантинні обмеження, компанія надає перевагу онлайн-формату навчання. При переході на гібридну модель роботи в компанії була створена можливість навчатись навіть у віддаленому режимі на різних широковідомих навчальних онлайн платформах, серед яких Coursera, LABA, Projector та інші. На вимогу часу в компанії було створено портал навчання та розвитку CrossKnowledge, який дає доступ співробітникам до більш ніж 3000 книг, вебінарів і курсів в онлайн-форматі, які постійно оновлюються.

Всередині ПрАТ «Київстар» також відбувається досить багато професійних тренінгів. Компанія фінансує відповідні семінари, тренінги, а також спеціальні програми розвитку, проводить конкурси оптимізаційних бізнес-ідей із заохочувальними преміями і можливістю реалізації цих ідей на практиці, цим самим активно сприяючи підвищенню кваліфікації та мотивації своїх співробітників. Для нових співробітників проводять тренінги, на яких ознайомлюють із культурою компанії та основними правилами.

Київстар заохочує своїх працівників ділитися своїм досвідом, для цього в компанії створили проєкт Learning up, викладачами якого стали співробітники компанії. За допомогою внутрішнього спеціаліста з навчання працівники компанії проводять лекції та семінари з різних тем в межах своєї компетенції. Також кожен департамент компанії кілька разів на рік проводить стратегічні сесії, де проводиться аналіз результатів роботи департаменту відносно корпоративних цілей, генерують ідеї для нових проєктів та проходять навчання за напрямками, які цікавлять співробітників. Стосовно кар'єрного росту всередині компанії: в компанії є можливість як вертикального, так і горизонтального росту. На нові вакансії, насамперед, розглядаються внутрішні кандидати. В компанії також практикують перехід співробітників до іншого

департаменту і освоєння іншого напрямку роботи.

Методи навчання, які використовує компанія Київстар досить різноманітні і спостерігається тенденція до постійного оновлення методів навчання, особливо при переході на гібридний режим роботи в компанії провели якісні зміни в стратегії розвитку персоналу. В таблиці 2.2.1 згруповано методи навчання які використовує компанія ПрАТ «Київстар» для професійного розвитку персоналу.

Таблиця 2.2.1

## Методи професійного розвитку персоналу ПрАТ «Київстар»

Метод професійного розвитку персоналу	Спосіб реалізації методу
Buddying	Даний метод застосовується на етапі адаптації працівника в компанії, кожен новий співробітник має колегу який в ролі Buddy, допомагає колезі вступити на позицію, влитися в колектив та загалом адаптуватися в компанії.
Тренінги	Тренінги є невід'ємним елементом в навчання персоналу, зокрема компанія постійно проводить тренінги на такі теми: інформаційна безпека, охорона праці, кодекс етики, комплаєнс тощо.
Кейс-навчання	Навчання проводиться шляхом групування працівників в команду і залежно від спеціалізації працівників пропонується вирішення тієї чи іншої проблеми в компанії, запропоновані ідеї, які мають раціоналізаторський ефект проходять захист на відповідному комітеті перед керівництвом і впроваджуються в діяльність компанії.
Ділові ігри	Ділові ігри використовуються для розвитку як професійних навичок так і особистісних, зазвичай в команду для бізнес-гри приходять співробітники з різноманітних підрозділів компанії, що сприяє нестандартному підходу для вирішення ситуаційних проблем.
Ассесмент-центр	Даний метод використовується при проведенні внутрішнього конкурсу на вакансію, таким чином проводиться оцінка працівників, коли вони намагаються вирішити певну проблему.
«Корпоративний on-line університет»	В компанії створений «Факультет Розумових Інвестицій» в якому проводяться різноманітні онлайн-лекції, майстер-класи, публікуються матеріали для навчання. Всі проведені лекції та навчальні матеріали акумулюються на порталі CrossKnowledge, тобто в компанії створена своєрідна база знань.
Дистанційне навчання	В період карантину даний метод дуже широко використовується в компанії, для навчання працівників залучені різноманітні освітні платформи на яких працівники мають можливість пройти необхідне навчання.
Проект Learning up	В межах даного проєкту залучаються спеціалісти різних напрямків для передачі своїх знань колегам шляхом проведення лекцій для всіх бажаючих

Джерело: розроблено автором

Не менш важливим в роботі є можливість встановлення балансу між роботою та особистим життям. Компанія зацікавлена в тому, щоб працівники мали можливість приділяти час особистому життю адже це запорука задоволеності працівників, що відповідно впливає на продуктивність праці і тому впроваджує заходи та програми для створення гнучкого, продуктивного та комфортного робочого середовища:

- Гнучкий графік
- Можливість працювати віддалено за потреби
- Можливість вибрати банк у зарплатному проєкті
- Покриття службового мобільного зв'язку для співробітників
- Службовий автомобіль, необхідний для виконання роботи поза офісом
- Корпоративні святкування та тим-білдінги
- Їдальні в офісах, кавоварки з безкоштовною кавою, зони відпочинку
- Лікарі та аптечки в офісах
- Банкомати в офісах.

HR-менеджерами в компанії Київстар періодично проводять аналіз відповідності працівників займаним посадам, визначають потребу в кадрах та в професійному навчання працівників. Такі дані є базою для планування відділу кадрів.

З впровадженням карантину на території України компанія Київстар за кілька днів перевела своїх працівників на гібридну модель роботи, перевівши більшу частину співробітників на дистанційну роботу. Персонал, функціонал якого потребував перебування в офісі та на об'єктах по всій Україні, забезпечили необхідним для максимально безпечної роботи. Для забезпечення безперервної роботи компанії було створено антикризовий комітет до складу якого увійшли топ-менеджери компанії.

До введення гібридного режиму роботи в компанії вже практикували формат дистанційної роботи для співробітників: попередньо за погодженням з керівником, один день на тиждень кожен співробітник міг працювати дистанційно. Маючи таку практику Київстар зміг без великих втрат за короткий

період перейти в новий формат роботи. За період дії карантину багато компаній в тому числі і Київстар отримали дуже важливий досвід і зрозумів, що бізнес може існувати та бути ефективним при гібридному форматі організації праці [71].

Гібридна модель роботи в Київстар передбачає три основні формати організації праці:

- Віддалена робота - на такий формат перейшли працівники які ефективно можуть виконувати всі свої посадові обов'язки дистанційно наприклад, рекрутери, діджитал- та маркетинг-фахівці тощо.

- Частково віддалена робота – при такому форматі працівник частково працює в офісі, частково дистанційно, це пов'язано з наявністю обов'язків які вимагають присутності в офісі, наприклад бухгалтери.

- Робота в офісі або на об'єктах по всій країні – на такому форматі залишились працівники, які у зв'язку із специфікою роботи не можуть її виконувати віддалено, наприклад технічні інженери [61].

На вимогу карантинних обмежень Київстару довелося трансформувати офісний простір, наприклад в компанії відмовились від прив'язки до робочих місць, тепер кожен працівник прийшовши в офіс може зайняти будь яке місце. Деякі частини офісу перебудували під формат коворкінгу.

З переходом на гібридний режим роботи перед менеджерами постали нові виклики як працювати з командами віддалено. Поєднання на одній території робочого та особистого життя вимагає від працівників більше дисципліни та врегулювання таких організаційних моментів, як розпорядком дня, самоорганізацією, при цьому надзвичайно важливо враховувати і психологічну сторону такої діяльності. Стикнувшись з такими проблемами компанія Київстар провівши кілька опитувань, визначила ряд факторів, які впливають на емоційний стан співробітників.

На основі проведених досліджень було розроблено спеціальну програму NO STRESS. Однією з цілей даної програми є психологічна підтримка працівників від кваліфікованих експертів. В межах даної програми для того, щоб

дізнатися настрої в колективі, проводяться регулярні анкетування персоналу. Починаючи з жовтня 2021 року весь персонал компанії повідомляють про свій емоційний стан, вибираючи відповідний смайлик у «Барометрі настрою». Таким чином компанія визначає морально-психологічний клімат в компанії та оперативно реагує на потреби команди.

Наступним етапом для HR-команди є створенням інструментів, які дозволять оцінювати ефективність роботи персоналу, а також вчасно виявляти проблемні моменти.

Комунікації з персоналом завжди були важливими для компанії, особливо це важливо при такій кількості працівників. Київстар використовує платформу Workplace для підтримки діалогу з командою. У 2016 році компанія Київстар, одна із перших, впровадила в роботу внутрішню соціальну мережу Facebook at Work. Співробітники активно користуються платформою, адже інтерфейс є знайомим і легким у використанні, до того ж це зручне місце для спілкування з колегами. З початком карантину зросла активність використання платформи майже до 86%, показник кількості активних користувачів на місяць стабільно тримається на рівні 3 700 з майже 4 000 [3].

Всі заходи, що здійснює компанія в період карантину спрямовані на те, щоб забезпечити турботу, увагу і підтримку кожній людині. Перейшовши на дистанційну роботу важливо, щоб кожен член великої команди отримувал якість комунікацію від компанії, знав і розумів, куди рухається компанія, незважаючи на невизначеність у зовнішньому середовищі. Для підвищення співпраці в межах великого колективу Київстар, було створено різні групи за інтересами на комунікаційній платформі Workplace. В таких групах проходять різні активності, наприклад заняття йогою і спортом, обговорення рецептів здорового харчування, спілкування на актуальні теми.

Реалізація описаних заходів по роботі з персоналом дозволили компанії не зупиняти основні процеси та проєкти. Що стосується HR-служби то вона продовжує рекрутинг, відкрили ще більше вакансій, цим самим намагається залучити в компанію кращих кандидатів, що з'явилися на ринку.

Так як невідомо як далі буде розвиватися ситуація з пандемією, Київстар готує одразу декілька планів продовження роботи: від оптимістичного до песимістичного. Незалежно від того яким чином будуть розгортатися події компанія націлена на максимальне збереження співробітників, адже для того щоб подолати будь-яку кризу з мінімальними економічними втратами потрібен саме людський ресурс, за допомогою якого буде і післякризове відновлення.

З описаної інформації вище можна зробити висновок, що компанія Київстар чітко розуміє важливість власних людських ресурсів в її прибутковості, успішності, ефективності та подальшому розвитку. Кадрова політика компанії базується на розвитку своїх трудових ресурсів через використання і впровадження різноманітних інструментів, надання їм медичного страхування, безперервного навчання, проведення постійного моніторингу та оцінювання ефективності роботи кожного працівника, на основі чого визначається розмір річної премії та здійснюється перегляд його посади та заробітної плати.

Проведемо загальний аналіз системи розвитку персоналу ПрАТ «Київстар» за допомогою моделі Балабанової Л.В. та Стельмашенко О.В, що передбачає оцінки рівня стратегічного розвитку персоналу [1]. Згідно з цією моделлю оцінювання проводиться за трьома напрямками: професійний, соціальний та особистісний розвиток персоналу. Результати за цими трьома напрямками зводяться в загальну формулу:

$$PP_{\Pi} = \alpha \cdot CP + \beta \cdot PR + \gamma \cdot OP, \text{ де} \quad (2.2)$$

$PP_{\Pi}$  – ступінь розвитку працівників на стратегічному рівні;

$CP$  – рівень застосування елементів соціального розвитку;

$PR$  – рівень застосування елементів професійного розвитку;

$OP$  – рівень застосування елементів особистісного розвитку;

$\alpha, \beta, \gamma$  – коефіцієнти вагомості відповідних складових системи розвитку персоналу.

Результати проведеного розрахунку визначаються за допомогою наступного розподілу:

$1,00 < RP_{п} < 1,67$  – показник низького розвитку працівників на стратегічному рівні;

$1,67 < RP_{п} < 2,33$  – показник середнього розвитку працівників на стратегічному рівні;

$2,33 < RP_{п} < 3,00$  – показник високого розвитку працівників на стратегічному рівні.

В межах даного дослідження було залучено 10 експертів, які безпосередньо працюють в компанії ПрАТ «Київстар» і можуть здійснити оцінку системи розвитку персоналу підприємства. Оцінювання проводиться з використанням 3-бальної шкали, де: 3 бали – напрямок використовується в повній мірі, 2 бали – напрямок використовується не повною мірою, 1 бал – якщо напрям не застосовується.

Першим було проведено аналіз професійного розвитку персоналу ПрАТ «Київстар» (Таб. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

Аналіз системи професійного розвитку персоналу на підприємстві ПрАТ «Київстар»

Напрямки розвитку персоналу	Оцінки												
	Коефіцієнт вагомості	Перший експерт	Другий експерт	Третій експерт	Четвертий експерт	П'ятий експерт	Шостий експерт	Сьомий експерт	Восьмий експерт	Дев'ятий експерт	Десятий експерт	Середня оцінка	Зважена оцінка
Наявність сприятливих умов для розвитку персоналу	0,06	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2,5	0,15
Система підвищення кваліфікації	0,05	3	3	2	1	2	3	2	2	3	3	2,4	0,12
Тренінги по введенню на позицію	0,05	2	2	1	1	2	2	3	2	1	3	1,9	0,1
Buddy-програми	0,05	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2,4	0,12
Функціональні кампуси та конференції	0,05	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	0,1
Передача досвіду	0,04	3	3	2	2	2	1	2	3	3	3	2,4	0,1
Дистанційне навчання	0,05	2	3	3	2	1	2	2	3	2	3	2,3	0,12

Продовження таблиці 2.2.2

Онлайн-сервіси для навчання	0,05	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2,5	0,13
Самостійне навчання	0,03	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2,2	0,1
Участь в проєктах	0,05	1	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	0,1
Бізнес-ігри	0,05	2	1	2	1	2	3	2	2	1	1	1,7	0,1
Процес оцінки персоналу	0,06	3	2	3	2	3	1	2	3	3	2	2,4	0,14
Проєкт Learning up	0,05	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2,3	0,12
Портал навчання та розвитку CrossKnowledge	0,05	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2,7	0,14
Індивідуальний план розвитку	0,06	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2,1	0,13
Проєкт «Крутософія»	0,05	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2,5	0,13
Участь у виставках та інших заходах як представника компанії	0,05	1	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	0,1
Сертифікаційні програми	0,05	2	2	1	2	2	3	2	2	1	3	2	0,1
Разом													2,12

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз професійного розвитку персоналу в компанії ПрАТ «Київстар» показав, що даний напрям знаходиться на середньому рівні згідно з шкалою оцінки:  $1,67 < 2,12 < 2,33$ . Варто відмітити, що оцінки експертів розподілені нерівномірно, це може бути пов'язане з тим, що компанія застосовує деякі методи професійного розвитку персоналу не до всіх працівників, наприклад в бізнес-іграх беруть участь не всі працівники. Найвище були оцінені такі напрямки розвитку персоналу: портал навчання та розвитку CrossKnowledge (2,7), проєкт «Крутософія» (2,5), онлайн-сервіси для навчання (2,5), наявність сприятливих умов для розвитку персоналу (2,5). Найменше в компанії застосовують такі напрямки: бізнес-ігри (1,7), тренінги по введенню на позицію (1,9).

Наступним етапом був аналіз соціального розвитку персоналу в компанії ПрАТ «Київстар» (Таб. 2.2.3).

Таблиця 2.2.3

Аналіз системи соціального розвитку персоналу на підприємстві ПрАТ  
«Київстар»

Напрямки розвитку персоналу	Оцінки												
	Коефіцієнт вагомості	Перший експерт	Другий експерт	Третій експерт	Четвертий експерт	П'ятий експерт	Шостий експерт	Сьомий експерт	Восьмий експерт	Дев'ятий експерт	Десятий експерт	Середня оцінка	Зважена оцінка
Соціальне та медичне страхування	0,1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2,9	0,29
Процес адаптації на робочому місці	0,09	3	3	2	1	2	3	2	2	3	3	2,4	0,22
Можливості для кар'єрного росту	0,1	3	2	2	3	2	2	3	3	1	3	2,4	0,24
Ротація співробітників	0,08	2	2	3	2	2	1	1	3	2	1	1,9	0,15
Відповідність результатів роботи з винагородою	0,1	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	2,3	0,23
Врахування потреб працівників	0,1	1	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2,5	0,25
Баланс між роботою та особистим життям	0,09	2	3	3	2	3	3	2	3	2	1	2,4	0,22
Гібридний режим роботи	0,08	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2,8	0,22
Розробка планів кар'єри	0,09	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1,9	0,17
Зворотний зв'язок	0,09	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2,3	0,21
Оцінка потенціалу просування працівника	0,08	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1,9	0,15
Разом													2,35

Джерело: розроблено автором

Загальна оцінка соціального розвитку персоналу в компанії ПрАТ «Київстар» становить 2,35. Таке значення показника відповідає високому рівню адже входить в проміжок від 2,33 до 3,00. Найнижчі оцінки в даному напрямку мають такі методи: ротація співробітників (1,9), розробка планів кар'єри (1,9), оцінка потенціалу просування працівника (1,9). Найвищими оцінками експерти наділили два напрямки: соціальне та медичне страхування (2,9) та гібридний режим роботи (2,8). В оцінці цих двох критеріїв експерти були майже однотайними, що стосується інших критеріїв, оцінки знову ж таки досить неоднорідні.

Останнім напрямком оцінювання був особистісний розвиток. Результати аналізу приведені в таблиці 2.2.4.

Таблиця 2.2.4

Аналіз системи особистісного розвитку персоналу на підприємстві ПрАТ «Київстар»

Напрямки розвитку персоналу	Оцінки												
	Коефіцієнт вагомості	Перший експерт	Другий експерт	Третій експерт	Четвертий експерт	П'ятий експерт	Шостий експерт	Сьомий експерт	Восьмий експерт	Дев'ятий експерт	Десятий експерт	Середня оцінка	Зважена оцінка
Соціально-психологічний клімат в колективі	0,1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2,9	0,29
Формування системи цінностей працівників	0,09	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	2,6	0,23
Психологічна підтримка	0,09	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2,7	0,24
Підтримка фізичного здоров'я	0,09	3	2	3	2	2	3	1	3	2	1	2,2	0,20
Програма NO STRESS	0,09	3	2	3	3	2	1	2	3	3	3	2,5	0,23
Розвиток soft skills	0,1	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2,6	0,26
Підтримка комунікації в компанії	0,09	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2,5	0,23
Розвиток персональних якостей працівників	0,09	3	1	3	3	3	2	3	2	3	2	2,5	0,23
Моральні норми	0,09	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2,3	0,21
Формування системи мотивів	0,09	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	2,3	0,21
Психічний розвиток	0,08	2	2	3	2	2	3	3	2	1	3	2,3	0,18
Разом													2,50

Джерело: розроблено автором

Система особистісного розвитку персоналу в компанії ПрАТ «Київстар» знаходиться на високому рівні, зважений показник становить 2,5, що є найвищим показником з поміж трьох напрямів розвитку персоналу. Найвищими балами було оцінено такі напрямки в межах особистісного розвитку персоналу: соціально-психологічний клімат в колективі (2,9), психологічна підтримка (2,7), розвиток soft skills (2,6). Найменший показник в напрямку підтримка фізичного здоров'я (2,2). Загалом всі критерії отримали досить високі оцінки.

Зведемо отримані результати в одну таблицю та підрахуємо загальнозважений показник (Таб. 2.2.5).

Таблиця 2.2.5

Загальна оцінка системи розвитку персоналу на підприємстві ПрАТ «Київстар»

	Коефіцієнт вагомості	Значення	Середньозважене значення	Якісний рівень показника
Показник професійного розвитку персоналу	0,4	2,12	0,81	Середній
Показник соціального розвитку персоналу	0,3	2,35	0,71	Високий
Показник особистісного розвитку персоналу	0,3	2,5	0,75	Високий
Разом			2,30	

Джерело: розроблено автором

Загальний показник рівня стратегічного розвитку персоналу компанії ПрАТ «Київстар» становить 2,3. Відповідно до шкали оцінювання цей показник знаходиться в межах середнього рівня:  $1,67 < 2,3 < 2,33$ , проте показник наближається до верхньої межі, тобто при вдосконаленні системи професійного розвитку персоналу компанія може перейти на високий рівень системи розвитку персоналу. Показники соціального та особистісного розвитку персоналу вже на високому рівні проте вони не досягли максимального значення, що свідчить про наявність резервів для вдосконалення.

Для виявлення резервів для вдосконалення системи організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу проведемо SWOT-аналіз шляхом визначення сильних та слабких сторін системи організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу ПрАТ «Київстар» та системи управління персоналом загалом, а також можливостей і загроз для розвитку персоналу (Таблиця 2.2.6). На основі даного аналізу можливо сформулювати основні напрямки розвитку підприємства через систематизацію інформації про сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційних можливостей та загроз.

Таблиця 2.2.6

## SWOT-аналіз системи розвитку персоналу підприємства ПрАТ «Київстар»

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток персоналу в трьох напрямках: професійний, соціальний та особистісний</li> <li>• Позитивна репутація компанії, як одного з найкращих роботодавців на ринку України</li> <li>• Високий рівень соціального та особистісного розвитку персоналу</li> <li>• Застосування різноманітних методів розвитку персоналу</li> <li>• Високий рівень кадрового потенціалу</li> <li>• Розвинута система організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу</li> <li>• Високий рівень лояльності працівників до компанії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Складність навчання і адаптації нових співробітників в режимі віддаленої роботи</li> <li>• В дистанційному форматі, легко втратити відчуття команди</li> <li>• Значні затрати часу на пошук і адаптацію нового працівника в період гібридного режиму роботи</li> <li>• Неоднорідне застосування методів розвитку персоналу</li> <li>• Середній рівень професійного розвитку персоналу, через що загальний рівень стратегічного розвитку персоналу на середньому рівню</li> </ul>
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Співпраця з вузами для підготовки та залучення молодих висококваліфікованих кадрів</li> <li>• Інвестування в навчання працівників для створення висококваліфікованих кадрів</li> <li>• Створення нових систем мотивації для утримання працівників</li> <li>• Створення нових програм розвитку персоналу в новому режимі роботи</li> <li>• Рівень стратегічного розвитку персоналу близький до високого рівня</li> <li>• Реорганізація відділу розвитку персоналу, для покращення роботи в напрямку розвитку персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відток висококваліфікованих кадрів</li> <li>• Економічна криза як наслідок пандемії</li> <li>• Простоти при звільненні працівників</li> <li>• Висока плинність кадрів нижчих ланок</li> <li>• Втрата лояльності працівників при переході на гібридний режим роботи.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Проведений SWOT-аналіз показав, що компанія має досить багато сильних сторін з позиції системи розвитку персоналу. Ситуація пов'язана з пандемією та вимушеною роботою у віддаленому режимі ставить нові виклики перед компанією та стратегією розвитку персоналу. Однією з сильних сторін компанії

є розвиток персоналу в трьох напрямках: професійний, соціальний та особистісний розвиток, адже дуже часто підприємства фокусуються тільки на професійному розвитку. Що стосується компанії Київстар, то аналіз показав середній рівень професійного розвитку, що пов'язано з неоднорідним застосуванням методів розвитку персоналу. Відток кадрів це є постійний процес для будь-якої компанії, проте компанія має слабку сторону саме в плинності кадрів на нижчих ланках (наприклад працівники call-центру), це спричинено складністю роботи і відносно низькою оплатою. Також в компанії спостерігається хоч не великий але все ж таки відтік висококваліфікованих працівників.

Провівши оптимізацію в напрямку професійного розвитку персоналу компанія може вивести стратегічний рівень розвитку персоналу на високий рівень. Також для вдосконалення роботи з персоналом, компанії варто переглянути організаційну структуру відділу розвитку персоналу.

Отже, за результатами аналізу організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу в компанії ПрАТ «Київстар» можна зробити висновок, що для забезпечення розвитку персоналу в компанії застосовують різноманітні інструменти, що створює умови для всебічного розкриття потенціалу працівників. Компанія намагається піклуватися про співробітників на всіх етапах життєвого циклу працівника в компанії.

## **Висновки до розділу 2**

В межах другого розділу було проведено дослідження діяльності компанії ПрАТ «Київстар». Виявлено та встановлено, що компанія є однозначним лідером на українському телекомунікаційному ринку. Фінансові показники компанії свідчать, що вона є прибутковою, активно розвивається, інвестує в свій розвиток, є стабільною та платоспроможною.

Оцінка кадрового менеджменту показала, що компанія інвестує в своїх працівників, фонд оплати праці постійно зростає, продуктивність праці зростає більшими темпами ніж витрати на персонал. В компанії з кожним роком зростає

середньооблікова чисельність працівників, компанія розширює свою діяльність і як наслідок компанія розширює ряди своїх співробітників. Середня заробітна компанія в компанії відповідає ринковій середній заробітній платі. В структурі персоналу значну частку займають молоді висококваліфіковані працівники.

Визначено інтегральний показник оцінки кадрового потенціалу для компанії Київстар і він становить 0,879, що відповідає високому рівню розвитку кадрового потенціалу. Компанія знову ж таки підтверджує заявлений статус кращого роботодавця. Компанія входить в перші десятки рейтингів кращих роботодавців України за версіями різних організацій.

Політика розвитку персоналу ПрАТ «Київстар» містить у собі п'ять складових: компенсація, пільги, визнання та оцінка, баланс роботи та особистого життя, розвиток кар'єри. Кожний елемент включає в себе різноманітні методи розвитку персоналу.

Аналіз системи розвитку персоналу було проведено за методикою оцінювання трьох напрямків: професійний, соціальний та особистісний розвиток персоналу. Загальний стратегічний показник розвитку персоналу компанії Київстар на даний момент знаходиться на середньому рівні (2,3), проте наближається до високого. З трьох напрямків соціальний та особистісний розвиток персоналу знаходяться на високому рівні (2,35 та 2,5 відповідно) і тільки професійний розвиток персоналу поки на середньому рівні (2,12).

SWOT-аналіз показав, що компанія має слабкі сторони, які слугують резервами для вдосконалення стратегії розвитку персоналу та розробки нових елементів організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу. Зокрема компанія має можливість реорганізації департаменту залучення та розвитку талантів, для покращення роботи саме в професійному напрямку розвитку персоналу.

### **РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «КИЇВСТАР»**

#### **3.1 Шляхи вдосконалення організаційно-методичного забезпечення системи розвитку персоналу компанії ПрАТ «Київстар»**

Аналіз організаційної структури дирекції по персоналу показав, що більший фокус в компанії ПрАТ «Київстар» приділяється професійному розвитку персоналу, адже в департаменті із залучення та розвитку талантів чотири з п'яти спеціалістів займаються саме навчанням персоналу. Що стосується соціального розвитку персоналу, то частково функції виконуються у відділі компенсації та пільг, але закріпленого спеціаліста який комплексно буде займатися саме соціальним розвитком персоналу немає. Така ж ситуація з напрямком особистісного розвитку, на даний момент функції особистісного розвитку розподілені між спеціалістами в межах дирекції по персоналу.

Зважаючи на те, що підприємство зростає з кожним роком і відповідно зростає кількість працівників, а соціальний та особистісний розвиток персоналу є невід'ємною частиною загальної системи розвитку персоналу, доцільно виокремити спеціаліста в межах організаційної структури який буде комплексно займатися соціальним та особистісним розвитком персоналу. Такий захід необхідний і для того, щоб поточний рівень соціального та особистісного розвитку персоналу в компанії ПрАТ «Київстар» не знизився, а залишався на високому рівні. На рисунку 3.1.1 зображено оновлену організаційну структуру для департаменту із залучення та розвитку талантів.

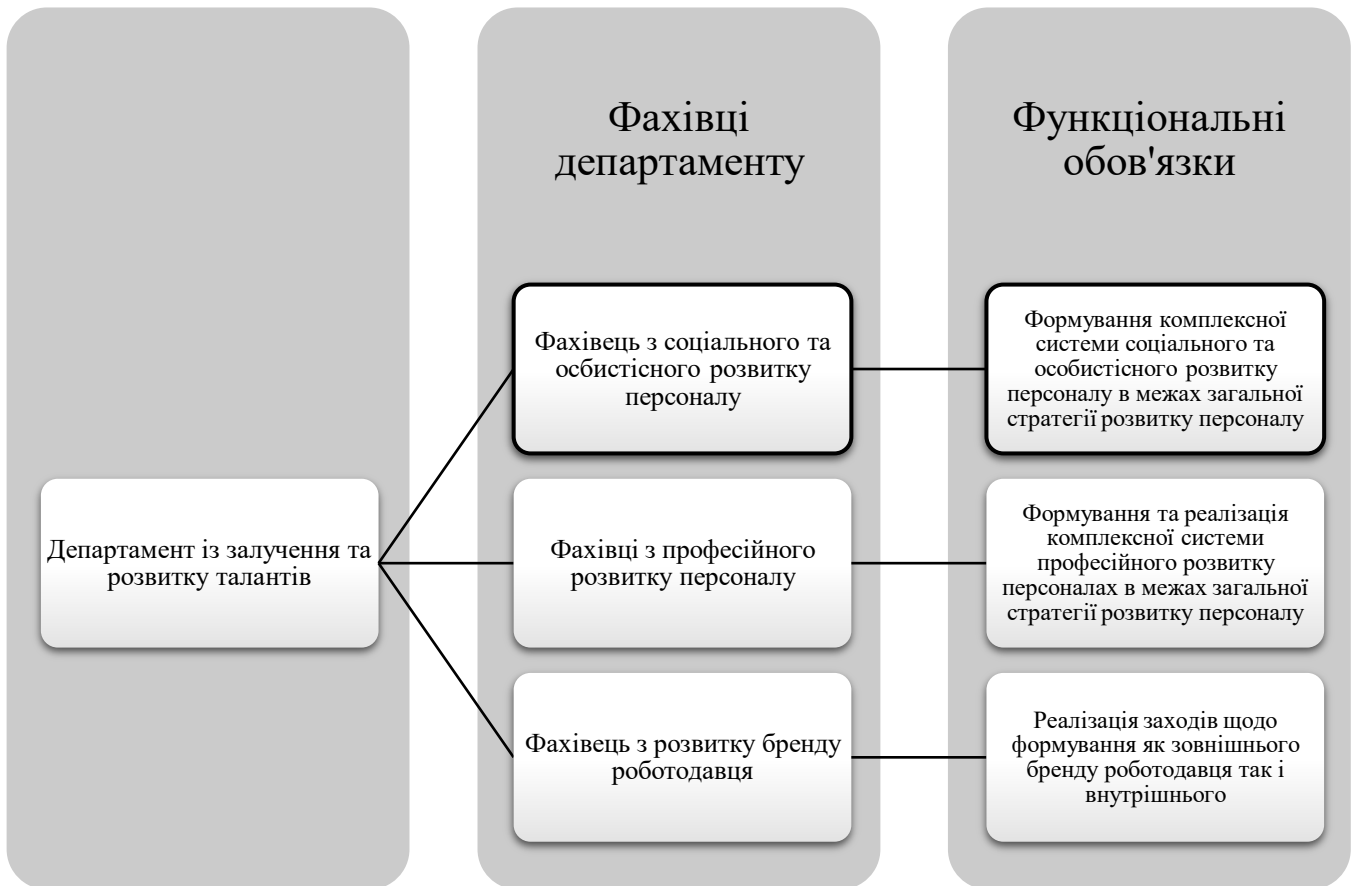


Рис. 3.1.1 Організаційна структура департаменту із залучення та розвитку талантів ПрАТ «Київстар»

Джерело: розроблено автором

В оновленій структурі запропоновано ввести нову позицію в департаменті. Так як функції соціального розвитку персоналу частково вже виконуються в інших відділах, можна розглядати переведення фахівця з відділу компенсації та пільг на запропоновану посаду. Проте якщо такий перехід не являється можливим, варто відкрити нову вакансію та почати пошук нового спеціаліста.

Виокремлення спеціаліста з соціального та особистісного розвитку персоналу матиме такі переваги для підприємства:

- чітке виокремлення в стратегії розвитку персоналу заходів, що спрямовані на соціальний та особистісний розвиток;
- розвантаження працівників відділу компенсацій та пільг;
- можливість чітко відслідковувати процес реалізації заходів соціального та особистісного розвитку;
- спрощення оцінки рівня соціального та особистісного розвитку персоналу.

На рисунку 3.1.2 зображено першочергові завдання фахівця з соціального та особистісного розвитку персоналу компанії ПрАТ «Київстар» відповідно розподілені на два напрямки.

#### Соціальний розвиток

- Розробка і формалізація всіх заходів соціального розвитку в межах загальної стратегії розвитку персоналу у відповідності до корпоративних цілей
- Розробка детальних планів кар'єрного росту для різних груп працівників
- Перегляд та оптимізація програм страхування
- Розробка заходів для покращення умов праці при гібридному режимі роботи

#### Особистісний розвиток

- Виокремлення, розробка і формалізація всіх заходів особистісного розвитку в межах загальної стратегії розвитку персоналу у відповідності до корпоративних цілей
- Перегляд та покращення методів підтримки соціально-психологічного клімату в колективі
- Вибір та впровадження заходів для розкриття особистих якостей працівників
- Розробка нових методів підтримки фізичного здоров'я в умовах гібридного режиму роботи

Рис. 3.1.2 Завдання фахівця з соціального та особистісного розвитку персоналу компанії ПрАТ «Київстар»

Джерело: розроблено автором

Основним завданням нового спеціаліста є виокремлення і формалізація всіх заходів соціального та особистісного розвитку персоналу в межах загальної стратегії розвитку персоналу у відповідності до корпоративних цілей, що вже використовуються в компанії. На основі створеної бази, необхідно переглядати ті заходи, що працюють в компанії, оптимізувати їх з врахуванням змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також запроваджувати нові методи розвитку персоналу.

Нижче запропоновано посадову інструкцію для запропонованої посади. Посадова інструкція складається з чотирьох розділів: загальні положення, посадові обов'язки, права, відповідальності.

I. Загальні положення для посади фахівця з соціального та особистісного розвитку персоналу.

1. Фахівець з соціального та особистісного розвитку персоналу безпосередньо підпорядковується начальнику департаменту із залучення та розвитку талантів ПрАТ «Київстар».

2. Фахівець з соціального та особистісного розвитку персоналу призначається та звільняється з посади директором по персоналу.

3. Фахівець з соціального та особистісного розвитку персоналу повинен знати:

- чинне законодавство та локальні нормативні документи підприємства щодо роботи відділу та підприємства в цілому.

- організаційну структуру підприємства, профіль, спеціалізацію та перспективи його розвитку.

- основи наукової організації праці, педагогіки, соціології, психології.

- етику ділового спілкування.

- персональний комп'ютер та оргтехніку у межах посадових обов'язків, мати навички роботи на них.

4. На посаду спеціаліста відділу професійного розвитку персоналу призначаються особи з вищою освітою (бажано за фахом соціолог, психолог), з досвідом роботи на аналогічній позиції не менше 2 років.

5. У разі відсутності фахівця з соціального та особистісного розвитку персоналу передбачено, що його обов'язки може виконувати працівник, призначений у встановленому порядку, який несе повну відповідальність за належне виконання роботи передбаченою даною посадовою інструкцією, в період заміни.

II. Посадові обов'язки фахівця з соціального та особистісного розвитку персоналу.

1. Діяльність фахівця спрямована на організацію соціально-психологічних, соціально-економічних, соціально-медичних заходів відповідно до цілей компанії та вимог кадрової політики.

2. До функціональних обов'язків фахівця з соціального та особистісного розвитку персоналу належить:

- діагностування потреб в соціальних та особистісних заходах розвитку персоналу;
- планування заходів соціального та особистісного розвитку;
- вибір інструментів та методів розвитку персоналу;
- наставництво, психологічна допомога;
- складання бюджету для проведення заходів розвитку персоналу;
- оцінка та аналіз проведених заходів.

3. Фахівець з соціального та особистісного розвитку персоналу розробляє робочий матеріал (анкети, тести) та формує методологічну базу для проведення соціологічних досліджень.

4. Фахівець з соціального та особистісного розвитку персоналу бере участь у здійсненні заходів щодо адаптації нових працівників підприємства.

5. Фахівець з соціального та особистісного розвитку персоналу безпосередньо бере участь у розробленні загальної стратегії розвитку персоналу підприємства.

6. Фахівець з соціального та особистісного розвитку персоналу інформує та проводить консультації для керівників різних рівнів з питань організації соціального та особистісного розвитку персоналу.

7. Фахівець з соціального та особистісного розвитку персоналу надає допомогу керівникам відділів у вирішенні психологічних чи соціальних проблем, що можуть виникати в межах колективу:

- виявлення причин конфліктів;
- запобігання і вирішення конфліктів;
- надання консультацій для співробітників.

8. Для досягнення загальних цілей і ефективного виконання обов'язків фахівець з соціального та особистісного розвитку персоналу співпрацює з:

- керівником відділу кадрів;
- керівниками структурних підрозділів;
- співробітниками компанії.

9. Фахівець з соціального та особистісного розвитку персоналу має зберігати всю конфіденційну інформацію про компанію та окремих працівників, отриману в результаті своєї діяльності, нерозголошеною.

III. Права фахівця з соціального та особистісного розвитку персоналу.

Фахівець з соціального та особистісного розвитку персоналу має право на:

1. Подавати на розгляд керівника департаменту раціоналізаторських пропозиції щодо вдосконалення процесу роботи.

2. В межах своїх посадових обов'язків повідомляти керівника про всі недоліки, виявлені в процесі здійснення його професійної діяльності та розробляти пропозиції щодо їх усунення.

3. За потреби залучати фахівців інших відділів для забезпечення виконання покладених на нього завдань згідно цієї посадової інструкції.

4. Вимагати від керівництва надання сприятливих умов для виконання ним посадових обов'язків.

5. Приймати управлінські рішення в межах своєї компетенції.

6. Мати можливість ознайомитися з рішеннями керівництва підприємства, що безпосередньо стосуються його діяльності, до їх прийняття.

IV. Відповідальність фахівця з соціального та особистісного розвитку персоналу.

1. Фахівець з соціального та особистісного розвитку персоналу несе відповідальність за невиконання або неналежне виконання своєї роботи, порушення трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку.

2. Фахівець з соціального та особистісного розвитку персоналу несе відповідальність у разі завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

3. Фахівець з соціального та особистісного розвитку персоналу несе відповідальність за дотримання етичних і правових норм, порушення правил нерозголошення конфіденційної інформації.

Отже, залучення фахівця з соціального та особистісного розвитку персоналу в певних питаннях розвантажить працівників дирекції персоналу і зважаючи на стрімкий розвиток організації це тільки стане перевагою для компанії. Фокусування окремого працівника на соціальному та особистісному розвитку персоналу сприятиме посиленню стратегії розвитку персоналу в компанії ПрАТ «Київстар».

Оцінка рівня стратегічного розвитку персоналу компанії ПрАТ «Київстар» показав, що професійний розвиток персоналу на даний момент знаходиться на середньому рівні, проте наближається до високого рівня. Зважаючи на результати дослідження доцільно переглянути методичне забезпечення розвитку персоналу ПрАТ «Київстар» саме в напрямі професійного розвитку. Однією з причин чому рівень професійного розвитку в компанії ПрАТ «Київстар» знаходиться на середньому рівні попри різноманітність методів професійного розвитку є неоднорідність охоплення працівників, які беруть участь в даних заходах. Тобто в більшій мірі в заходах професійного розвитку беруть участь працівники вищої та середньої ланки. Зважаючи на особливості компанії ПрАТ «Київстар» було проаналізовано інноваційні методи професійного розвитку персоналу і обрано шість методів, які ще не застосовуються в компанії:

1. Метод «Гейміфікація» - використання бізнес-ігор в трудовому процесі – А1.

2. Метод «Shadowing» - метод заключається в тому, що нового працівника закріплюють за досвідченим працівником. Новий працівник відслідковує всі дії колеги на протязі дня певний період часу, цим самим переймаючи досвід – А2.

3. Метод «Secondment» - реалізація даного методу заключається в ротації працівників в межах компанії або тимчасове переведення працівників в інші компанії для обміну досвідом – А3.

4. Баскет-метод – в даному методі навчання проводиться шляхом імітації роботи керівника – А4.

5. Метод «Action learning» - метод об'єднання менеджерів в групи для вирішення поставлених завдань, через проведення регулярних зустрічей – А5.

6. Екшн-навчання – метод навчання персоналу в якому проєктна група вчиться вирішувати реальні проблеми на практиці в процесі діяльності організації – А6.

Кожен з запропонованих методів вже довів свою дієвість на практиці, проте запроваджувати всі методи одночасно не доцільно. Для компанії ефективно фокусуватися на одному методі. Для вибору оптимального методу професійного розвитку ПрАТ «Київстар» вибрано методику TOPSIS. Даний метод використовують саме для прийняття оптимального управлінського рішення [72; 74].

Запроваджений новий метод професійного розвитку персоналу має підвищити рівень стратегічного розвитку персоналу компанії, саме тому було розроблено систему критеріїв які має задовольняти обраний метод професійного розвитку персоналу:

- К1 - перспектива використання отриманих результатів від провадження;
- К2 – можливість застосування методу на різні групи працівників;
- К3 - гнучкість методу;
- К4 - тривалість впровадження методу;
- К5 - рівень опору працівників;
- К6 - вартість впровадження методу.

Шляхом експертної оцінки було здійснено оцінку відповідності запропонованих методів професійного розвитку персоналу за 10-бальною шкалою. Результати оцінювання представлені в таблиці 3.2.1. Також експертним методом визначимо вагомість кожного з критеріїв, зважаючи на особливості компанії ПрАТ «Київстар».

Таблиця 3.2.1

Результати експертної оцінки альтернативних методів професійного розвитку персоналу

Методи	Критерій 1	Критерій 2	Критерій 3	Критерій 4	Критерій 5	Критерій 6
Функція	$f(x) \rightarrow \max$	$f(x) \rightarrow \max$	$f(x) \rightarrow \max$	$f(x) \rightarrow \min$	$f(x) \rightarrow \min$	$f(x) \rightarrow \min$
A1	7	6	4	5	4	6
A2	7	8	8	8	6	3
A3	9	9	8	7	4	7
A4	8	3	5	6	5	5
A5	7	4	6	4	6	7
A6	6	5	5	5	7	6
Вага	0,3	0,05	0,15	0,15	0,2	0,15

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком є нормалізація матриці шляхом ділення в найбільшого або найменшого значення критерія залежно від функції на кожне значення відповідного критерія (Таб. 3.2.2).

Таблиця 3.2.2

Нормалізована матриця рішень

Методи	Критерій 1	Критерій 2	Критерій 3	Критерій 4	Критерій 5	Критерій 6
Функція	$f(x) \rightarrow \max$	$f(x) \rightarrow \max$	$f(x) \rightarrow \max$	$f(x) \rightarrow \min$	$f(x) \rightarrow \min$	$f(x) \rightarrow \min$
A1	0,7778	0,6667	0,5000	0,8000	1,0000	0,5000
A2	0,7778	0,8889	1,0000	0,5000	0,6667	1,0000
A3	1,0000	1,0000	1,0000	0,5714	1,0000	0,4286
A4	0,8889	0,3333	0,6250	0,6667	0,8000	0,6000
A5	0,7778	0,4444	0,7500	1,0000	0,6667	0,4286
A6	0,6667	0,5556	0,6250	0,8000	0,5714	0,5000
Вага	0,3	0,05	0,15	0,15	0,2	0,15

Джерело: розроблено автором

Використовуючи попередньо визначені вагові коефіцієнти кожного критерію, побудуємо зважену нормалізовану матрицю рішень (Таб. 3.2.3)

Таблиця 3.2.3

Зважена нормалізована матриця рішень

Методи	Критерій 1	Критерій 2	Критерій 3	Критерій 4	Критерій 5	Критерій 6
Функція	$f(x) \rightarrow \max$	$f(x) \rightarrow \max$	$f(x) \rightarrow \max$	$f(x) \rightarrow \min$	$f(x) \rightarrow \min$	$f(x) \rightarrow \min$
A1	0,2333	0,0333	0,0750	0,1200	0,2000	0,0750
A2	0,2333	0,0444	0,1500	0,0750	0,1333	0,1500
A3	0,3000	0,0500	0,1500	0,0857	0,2000	0,0643
A4	0,2667	0,0167	0,0938	0,1000	0,1600	0,0900
A5	0,2333	0,0222	0,1125	0,1500	0,1333	0,0643
A6	0,2000	0,0278	0,0938	0,1200	0,1143	0,0750
Вага	0,3	0,05	0,15	0,15	0,2	0,15

Джерело: розроблено автором

Заключним етапом є ранжирування альтернативних варіантів шляхом додавання зважених оцінок для кожного методу по всіх критеріях. Для більш наочного відображення результатів обчислення покажемо їх на рисунку 3.2.1.

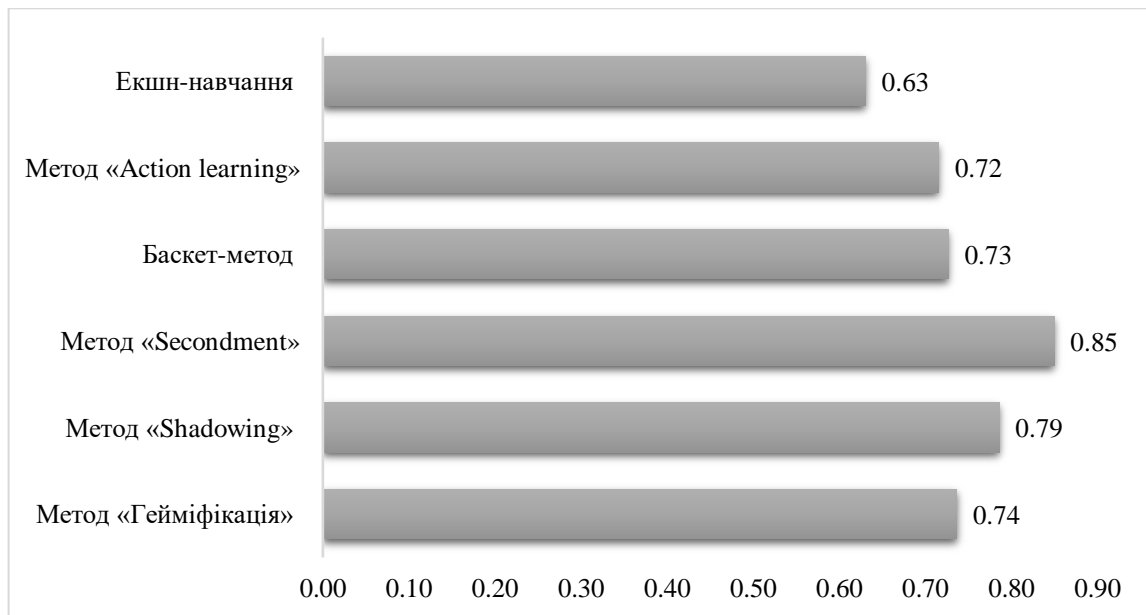


Рис. 3.2.1 Ранжирування альтернативних методів професійного розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного аналізу альтернативних методів професійного розвитку персоналу найбільшу оцінку отримав метод «Secondment» - 0,85. Найнижче значення в методу Екшн-навчання – 0,63. Отже, для компанії ПрАТ «Київстар буде доцільно впровадити в своїй роботі метод «Secondment».

## 3.2 Обґрунтування програми розвитку персоналу для ПрАТ «Київстар»

Метод «Secondment» який є оптимальним для компанії ПрАТ «Київстар» передбачає ротацію працівників на певний час всередині в компанії або з іншими компаніями для обміну досвідом та набуття нового досвіду. Адаптуючи даний метод під діяльність компанії було запропоновано програму розвитку персоналу ПрАТ «Київстар» (Рис.3.3.1).





<p>Назва</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Програма обміну досвідом "My experience"</li> </ul>	
<p>Короткий опис</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Запуск програми для обміну досвідом між працівниками в межах одного відділу.</li> </ul>	
<p>Ціннісна пропозиція</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення обізнаності співробітників щодо операцій які виконують їх колеги, розширення знань.</li> <li>• Уникнення простоїв при звільненні працівника чи при тимчасовій непрацездатності, оптимізація процесів.</li> </ul>	
<p>Цільова аудиторія</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фінансова дирекція ПрАТ "Київстар"</li> </ul>	

Рис. 3.3.1 Проєкт нової програми розвитку персоналу  
Джерело: розроблено автором

Запропонована програма призначена для того, щоб в межах одного відділу одного працівника міг замінити будь-який інший і в компанії не було простоїв при звільненні працівників або при відсутності працівника по причині хвороби (що часто траплялося в період пандемії) або довготривалої відпустки. Ще однією метою даної програми є підвищення ефективності роботи працівників, адже при обміні досвідом працівники знаходять те, що можна вдосконалити у власній роботі.

Зважаючи на те, що штат працівників компанії ПрАТ «Київстар» сягає більше 4000 осіб, запровадження такої програми для всіх співробітників є досить

складним, тому передбачається запровадження спочатку на одну групу працівників. Тобто проведення так званого тестування, за результатами проведеного тестування керівництво зможе прийняти рішення про доцільність запровадження програми на весь персонал компанії. Цільовою аудиторією даної програми розвитку персоналу являються співробітники фінансової дирекції.

Для реалізації програми розвитку необхідно розробити план дій. В таблиці 3.3.1 представлено орієнтовний поетапний план дій розробки та реалізації програми розвитку «My experience».

Першим заходом підготовки програми реалізації програми розвитку персоналу є визначення цілей. Програма розвитку персоналу є одним з інструментів досягнення цілей підприємства. Тому створення даної програми розвитку персоналу має стати одним з шляхів посилення кадрової стратегії підприємства. Цілі, які ставляться перед даною програмою поділено на дві групи: основні та другорядні (Рис. 3.3.2).

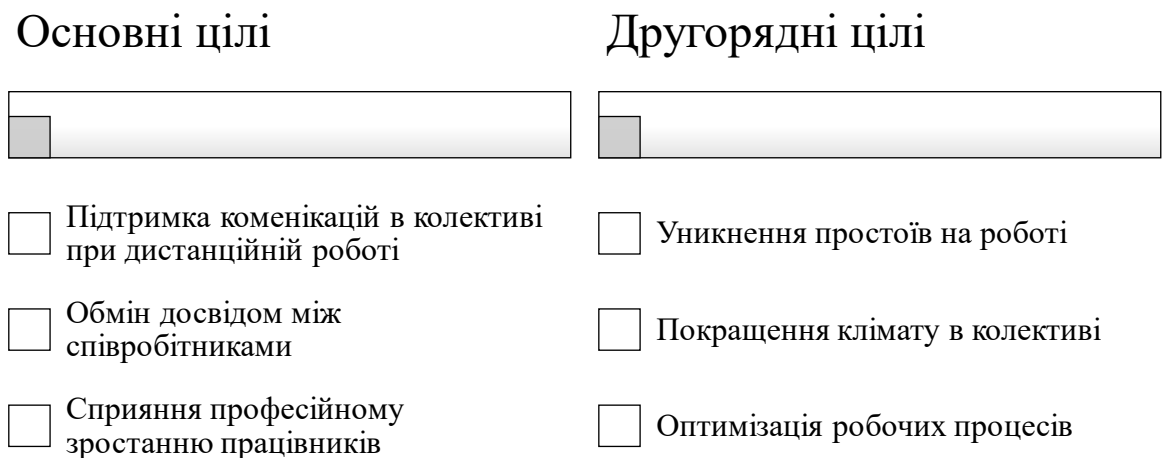


Рис. 3.3.2 Цілі запропонованих програм розвитку персоналу  
Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.3.1

## План реалізації програми розвитку персоналу «My experience»

№	Етап реалізації програми	Найменування заходу	Строк виконання (тижнів)	Відповідальний виконавець	Очікувані результати
1	Підготовчий етап	Постановка цілей програми навчання персоналу	1	Відділ управління персоналом	Затверджений план програми розвитку персоналу
2		Вибір організаційного та інформаційного забезпечення	1	Відділ управління персоналом, Керівники структурних підрозділів, відділ інформаційних технологій	Визначення відповідальних працівників з кожного підрозділу за реалізацію програми, узгоджений з ІТ-спеціалістами план реалізації програми за допомогою інформаційних систем компанії
3		Підготовка обґрунтувань до бюджетного запиту компанії щодо обсягу необхідних витрат	2	Відділ управління персоналом, фінансовий відділ	Затверджений фінансовий план
5		Визначення критеріїв та показників оцінювання ефективності	1	Відділ управління персоналом, Керівники структурних підрозділів	Запровадження систему обліку результатів професійного розвитку персоналу
6		Підготовка остаточного плану проведення програми розвитку персоналу	2	Відділ управління персоналом	Затверджений наказом керівника дирекції по персоналу та директора компанії відповідний порядок
7		Здійснення підготовчих заходів з навчання працівників	3	Відділ управління персоналом	Ознайомлення працівників з програмою розвитку персоналу
8		Етап реалізації	Навчання персоналу	8-12	Керівники структурних підрозділів
9	Тимчасова ротация співробітників в межах відділу де проводилось навчання		8	Керівники структурних підрозділів	Застосування отриманих знань на практиці
10	Визначення результатів запровадженої програми розвитку		1	Керівники структурних підрозділів	Оцінка керівником можливості продовження роботи відділу при ротации працівників
11	Оцінка рівня впливу нових отриманих знань, вмінь та навичок на результати роботи персоналу підприємства		1	Відділ управління персоналом	Збір відгуків працівників про результати проведеного навчання
12	Завершальний етап	Визначення відхилень отриманих результатів від запланованих цілей	1	Відділ управління персоналом	Співвідношення отриманих результатів з запланованими планами
13		Коригування програми розвитку персоналу	2	Відділ управління персоналом	Узгодження з керівником коригувань і внесення їх в програму розвитку персоналу
14		Остаточне затвердження програми розвитку персоналу та розширення її на інші дирекції компанії	1	Відділ управління персоналом	Нормативний документ з описом всіх етапів проведення програми для подальшого розширення її на весь персонал компанії.

Вибір інформаційного забезпечення передбачає вибір інформаційних систем, які потрібні будуть для реалізації програми. Для фіксації етапів реалізації програми, а також результатів працівників в ході навчання пропонується використовувати внутрішню інформаційну систему UCMS WorkForce. UCMS WorkForce – це система для діяльності персоналом, представлена компанією UCMS Group [76]. Система ефективно виводить та автоматизує основні процедури в області управління людськими ресурсами підприємства чи комерційної телекомунікаційної компанії. В даній інформаційній системі є можливість створювати план навчання, відмічати його виконання, а керівник з HR-спеціалістами можуть відслідковувати процес. На даному етапі необхідно узгодити з IT-спеціалістами можливість реалізації програми в запропонованій системі, при необхідності визначити які додаткові програмні налаштування потрібно здійснити. Сформувавши відповідне технічне завдання, наступним кроком є тестування програми відповідно до поставлених потреб. У випадку успішного тестування програмні налаштування встановлюються для працівників, які є учасниками програми.

Наступним кроком в процесі формування програми розвитку персоналу є розроблення фінансової концепції, тобто визначення майбутніх доходів та витрат. Розробимо P&L модель для запропонованої програми розвитку персоналу (Рис. 3.3.3).



Рис. 3.3.3 Основні статті доходів та витрат за програмою розвитку персоналу  
Джерело: розроблено автором

Економічний ефект від впроваджених змін можна буде побачити в скороченню витрат на управління, вдосконаленню роботи з працівниками, скорочення втрат, пов'язаних з простоями при звільненнях чи відсутності працівників на робочому місці, зростанню ефективності та продуктивності праці персоналу, підвищенні цінності співробітників підприємства.

В таблиці 3.3.2 наведені основні показники за якими можна провести оцінювання ефективності запропонованої програми розвитку персоналу. Фінансова дирекція в даному випадку розглядається як окремий центр доходів та затрат в межах компанії.

Таблиця 3.3.2

## Основні показники ефективності програми розвитку «My experience»

Показник	Значення до запровадження програми	Прогнозовані значення при запровадженні програми
Витрати на впровадження програми, грн	0	25 000
Середня продуктивність праці працівників фінансової дирекції, грн.	5 467	6 834
Рівень плинності працівників фінансової дирекції, %	3,49	2,21
Кількість інноваційних пропозицій оптимізації робочих процесів за рік працівників фінансової дирекції, од.	5	9
Втрати компанії як наслідок плинності працівників фінансової дирекції, грн	0	25 000
Економія від зменшення собівартості на одну раціоналізаторську пропозицію, грн	0	6900

Джерело: розроблено автором

Загалом до участі в програмі планується залучити 184 працівника фінансової дирекції. Прогнозована рентабельність даного проєкту – 28%. Обрахуємо основні показники ефективності запропонованої програми.

Збільшення прибутків фінансової дирекції за рахунок професійного розвитку:

$$E_{пп} = \frac{(ПП_2 - ПП_1) \times Ч_{навч} \times R}{100}, \text{ де} \quad (3.1)$$

ПП<sub>1</sub> – продуктивність праці працівників до проходження навчання;

ПП<sub>2</sub> - продуктивність праці працівників після проходження навчання;

R – рентабельність проєкту.

$$E_{\text{пп}} = \frac{(6834 - 5467) \times 184 \times 28}{100} = 70427,84$$

Отже, за рахунок впровадження програми компанія може отримати додаткові 70 427 грн. прибутку.

Річний економічний ефект від зниження плинності персоналу серед працівників фінансової дирекції ПрАТ «Київстар» у результаті проходження працівниками програми навчання:

$$E_{\text{пл}} = \frac{(\text{ПЛ}_1 - \text{ПЛ}_2)}{100} \times \text{Ч}_{\text{навч}} \times \text{В}_{\text{пл}}, \text{ де} \quad (3.2)$$

$\text{ПЛ}_1$ , – середній відсоток плинності серед працівників фінансової дирекції до впровадження програми розвитку;

$\text{ПЛ}_2$  - середній відсоток плинності серед працівників фінансової дирекції після впровадження програми розвитку;

$\text{В}_{\text{пл}}$  – втрати підприємства в результаті плинності персоналу на одну особу.

$$E_{\text{пл}} = \frac{(3.49 - 2.21)}{100} \times 184 \times 25000 = 58880$$

За рахунок зменшення плинності після впровадження програми розвитку персоналу компанія зможе в середньому за рік зекономити 58 880 грн.

Так як запропонована програма розвитку передбачає обмін досвідом між працівниками, то відповідно очікується збільшення раціоналізаторських пропозицій від працівників, що вдосконалить робочий процес і тим самим вплине на зменшення собівартості наданих послуг:

$$E_{\text{рп}} = (\text{РП}_2 - \text{РП}_1) \times \text{Ч}_{\text{навч}} \times E_{\text{св}}, \text{ де} \quad (3.3)$$

$\text{РП}_1$  - кількість раціоналізаторських пропозицій від працівників фінансової дирекції до проходження навчання;

$\text{РП}_2$  – кількість раціоналізаторських пропозицій від працівників фінансової дирекції після проходження навчання;

$E_{\text{св}}$  – економія від зменшення собівартості на одну раціоналізаторську пропозицію.

$$E_{\text{рп}} = (9 - 5) \times 184 \times 6900 = 5078400$$

Економічний ефект від нових раціоналізаторських пропозицій для компанії ПрАТ «Київстар» за рік становить 5 078 400 грн.

На основі розрахованих показників визначимо загальний рівень економічної ефективності запропонованої програми розвитку персоналу за формулою:

$$E_{\text{навч}} = \frac{E_{\text{заг}}}{V_{\text{навч}}}, \text{ де} \quad (3.4)$$

$V_{\text{заг}}$  - загальні витрати на проведення програми розвитку персоналу;

$E_{\text{заг}}$  – економічні вигоди від провадження програми розвитку персоналу.

$$E_{\text{навч}} = \frac{70427,84 + 58880 + 5078400}{25000 \times 184} = \frac{5207707,84}{4600000} = 1,13$$

Отже, проведений аналіз економічної ефективності програми професійного розвитку показав, що попри високі витрати компанія ПрАТ «Київстар» зможе отримати економічний ефект. Окрім економічного ефекту запропонована програма розвитку персоналу має соціально-психологічний ефект, який буде виражений в підвищенні рівня співпраці та довіри в колективі, підвищенні рівня прихильності фахівців своєї організації та їх лояльності, покращенні соціально-психологічного клімату в колективі.

### **Висновки до розділу 3**

Для компанії ПрАТ «Київстар» запропоновано зміни в організаційній структурі дирекції по персоналу, а саме введення нової посади в межах відділу із залучення та розвитку талантів. Обґрунтовано доцільність введення нової посади фахівця з соціального та особистісного розвитку персоналу. Для запропонованої посади розроблено посадову інструкцію з такими розділами: загальні положення, посадові обов'язки, права, відповідальності.

Зважаючи на те, що в даний момент в загальній системі розвитку персоналу компанії ПрАТ «Київстар» професійний розвиток персоналу знаходиться на середньому рівні, виявлена необхідність введення нового методу

розвитку персоналу. Для компанії було запропоновано шість інноваційних методів професійного розвитку, які ще не використовувались в роботі.

Було проведено оцінювання альтернативних рішень за методом TOPSIS, що передбачає аналіз методів навчання на відповідність заданим критеріям. Пріоритетним критерієм для вибору методу навчання визначено перспектива використання отриманих результатів від провадження програми розвитку персоналу. За результатами проведеного дослідження оптимальним методом розвитку персоналу для компанії ПрАТ «Київстар» став метод «Secondment», що передбачає ротацію працівників в межах компанії або з іншими компаніями для обміну досвідом.

Адаптуючи оптимальний метод розвитку персоналу «Secondment» для компанії ПрАТ «Київстар» було розроблено програму розвитку персоналу «My experience». Програма передбачає ротацію працівників в межах відділів, що має сприяти підвищенню кваліфікації співробітників, а також підвищити рівень взаємозамінності персоналу. Пілотний запуск програми заплановано на працівників фінансової дирекції в числі 184 особи.

За рахунок такої програми компанія зможе збільшити доходи після підготовки висококваліфікованих працівників і відповідно збільшення кількості раціоналізаторських пропозицій від них, а також зможе зменшити витрати на пошук та навчання нових співробітників. Розраховано показник загального річного економічного ефекту від запропонованої програми розвитку персоналу, який становить 1,13, що свідчить про ефективність даної програми.

Окрім економічного ефекту запропонована програма розвитку персоналу має соціально-психологічний ефект, який буде виражений в підвищенні рівня співпраці та довіри в колективі, підвищенні рівня прихильності фахівців своєї організації та їх лояльності, покращенні соціально-психологічного клімату в колективі.

## ВИСНОВКИ

В межах першого розділу дипломної роботи було досліджено та проаналізовано теоретичну сторону питання розвиток персоналу. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що розвиток персоналу – це процес постійного вдосконалення потенціалу працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку і відповідно підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі. Розвиток персоналу може здійснюватися в трьох напрямках: професійний, соціальний та особистісний розвиток. Робота в цих трьох напрямках сприяє гармонійному розвитку працівника.

Однією з головних цілей діяльності підприємств є підготовка та утримання висококваліфікованих працівників за допомогою розвитку персоналу. Передумовою ефективності заходів по розвитку персоналу постає організаційно-методичне забезпечення розвитку персоналу. Організаційне забезпечення системи розвитку персоналу залежить від розміру підприємства, виду діяльності та організаційної структури компанії загалом. Формування методичного забезпечення базується на цілях компанії та ресурсах компанії. Найбільш поширеними інструментами розвитку персоналу є навчання в різних формах, наставництво, індивідуальний план розвитку, стажування, атестація, оцінка роботи тощо.

За результатами аналізу компанії ПрАТ «Київстар» можна зробити висновок, що підприємство є абсолютним лідером на ринку. Основною діяльністю підприємства є надання мобільного зв'язку, проте підприємство розвивається і в інших галузях, зокрема розвиває цифрові технології.

В організаційній структурі компанії створено дирекція по персоналу в межах якої функціонує департамент по залученню та розвитку талантів. Саме цей відділ займається розвитком персоналу в ПрАТ «Київстар», частково функції соціального розвитку виконує відділ компенсацій та пільг.

Визначено інтегральний показник оцінки кадрового потенціалу для компанії ПрАТ «Київстар» і він становить 0,879, що відповідає високому рівню розвитку кадрового потенціалу. Аналіз основних фінансових показників системи управління персоналом показав, що загалом спостерігається позитивні тенденції: зростає заробітна плата, штат працівників збільшується, продуктивність праці також зростає.

Стратегія розвитку персоналу ПрАТ «Київстар» містить у собі п'ять складових: компенсація та пільги, визнання та оцінка, баланс роботи та особистого життя, розвиток кар'єри та безперервне навчання персоналу. По результатах дослідження організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу було визначено, що кадрова політика компанії базується на розвитку людського капіталу через використання і впровадження різноманітних інструментів, надання для співробітників медичного страхування, можливості безперервного навчання, здійснення регулярного моніторингу та оцінювання ефективності та продуктивності роботи кожного працівника, на основі чого визначається розмір річної премії, здійснюється перегляд його посади та заробітної плати.

Загальний показник рівня стратегічного розвитку персоналу компанії ПрАТ «Київстар» визначений за методикою Балабанової Л.В. та Стельмашенко О.В. становить 2,3. Відповідно до шкали оцінювання цей показник знаходиться в межах середнього рівня. Серед трьох складових тільки показник професійного розвитку на середньому рівні, соціальний та особистісний розвиток в компанії на високому рівні. Компанія має досить багато сильних сторін з позиції системи розвитку персоналу, що було підтверджено за результатами проведеного SWOT-аналізу, проте залишаються резерви для вдосконалення.

На основі аналізу організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу компанії ПрАТ «Київстар» запропоновано зміни в організаційній структурі дирекції по персоналу, а саме введення нової посади в межах відділу із залучення та розвитку талантів. Обґрунтовано доцільність введення нової посади фахівця з соціального та особистісного розвитку персоналу.

Для підвищення рівня професійного розвитку персоналу компанії запропоновано інноваційні методи розвитку персоналу. Було проведено оцінювання альтернативних рішень за методом TOPSIS, що передбачає аналіз методів навчання на відповідність заданим критеріям і вибір оптимального варіанту, що найближчий до поставлених критеріїв. Для вибору методу розвитку персоналу було визначено шість критерії, пріоритетним критерієм для вибору методу навчання визначено перспектива використання отриманих результатів від провадження програми розвитку персоналу. За результатами проведеного дослідження оптимальним методом розвитку персоналу для компанії ПрАТ «Київстар» став метод «Secondment», що передбачає ротацію працівників в межах компанії або з іншими компаніями для обміну досвідом.

Адаптуючи оптимальний метод розвитку персоналу «Secondment» для компанії ПрАТ «Київстар» було розроблено програму розвитку персоналу «My experience». Програма передбачає ротацію працівників в межах відділів, що має сприяти підвищенню кваліфікації співробітників, а також підвищити рівень взаємозамінності персоналу. Пілотний запуск програми заплановано на працівників фінансової дирекції в числі 184 особи. В дипломній роботі був розроблений план реалізації запропонованої програми розвитку персоналу.

Прогнозований економічний ефект від реалізації запропонованої програми розвитку персоналу було обчислено за основними показниками ефективності програми розвитку і він становить 1,13, що свідчить про те що програма є оптимальною для персоналу ПрАТ «Київстар» і в майбутньому сприятиме збільшенню прибутковості компанії.

В результаті проведеного дослідження в дипломній роботі можна зробити висновок, що рівень організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу в компанії ПрАТ «Київстар» на достатньо високому рівні і компанія працює над його вдосконаленням. Подальша робота в цьому напрямку покращить результати компанії і забезпечить конкурентну перевагу на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. К.: Знання, 2011. 236 с.
2. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14.
3. Боротьба з COVID-19: Київстар [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/borotba-z-covid-19-kyivstarperedav-likarnyam-10-aparativ-shvl-ta-20>
4. Брич В, Гугул О. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В. Брич, О. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – Т. 2. – С. 13–16.
5. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. 2017.
6. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» – Вип. №7. – Ч. 2.– Херсон, 2014. – С.144- 146.
7. Вергун В. А. “Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми”, Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина 1, с. 96 –100, 2015.
8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 502 с
9. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н. Л. Гавкалова. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
10. Гавкалова Н.Л. Витрати на персонал: сутність та класифікація / Н.Л.Гавкалова, А.С.Криворучко // Економіка розвитку. - 2010. - № 4 (56). - С.79-82.
11. Гетьман В. В. “Інноваційні методи розвитку персоналу”, Глобальні

та національні проблеми економіки. Випуск 17, с. 556 – 561, 2017

12. Гетьман О.О. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці / О.О. Гетьман, А.В. Плясун // Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету. – 2016. – № 1(29). – С. 97–105. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://visnykznu.org/visnyk\\_ua/arh/t\\_visn\\_2016/2016econ1.html](http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html).

13. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О.А. Грішнова, В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. пр. – Вип. 9. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. – С. 15–19.

14. Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : [монографія] / І.А. Грузіна, В.І. Дериховська. – Х. : вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.

15. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 250 с.

16. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7 (426). – С. 341–347.

17. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой – Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте ; [пер. с англ]. – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.

18. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2020 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/9626/Zvit\\_NKRZI\\_za\\_2020.pdf](https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/9626/Zvit_NKRZI_za_2020.pdf)

19. Київстар – один із кращих роботодавців за версією рейтингу Forbes Україна [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/kyuivstar-odyn-iz-krashchyh-robotodavciv-za-versiyeyu-reytyngh-forbes-0>

20. Київстар – роботодавець, відкритий до талантів до 25 [Електронний

ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/kyuivstar-robotodavec-vidkrytyy-do-talantiv-do-25>

21. Київстар у 1 кварталі 2020: більше інвестицій у 4G і допомога країні [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/kyuivstar-u-1-kvartali-2020-bilshe-investyciy-u-4g-i-dopomoga-krayini>.

22. Київстар у 3 кварталі 2021: ріст кількості абонентів, більше інвестицій, успіх інновацій [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/kyuivstar-u-3-kvartali-2021-rist-kilkosti-abonentiv-bilshe-investyciy-uspikh>

23. Кібанов А.Я. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / А.Я. Кібанов. - 3-є вид., доп. і перероб. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 638 с.

24. Козинець О. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. Економіка і управління. 2014. № 3. С. 83–88.

25. Коломицева О. В., Андрушкевич Н. В. Інструменти управління персоналом інноваційного підприємства: збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2015. Випуск 40. Частина IV. С. 134–140.

26. Колпаков В.М. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. заклад. К.: МАУП, 2006. 408 с.

27. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу: поняття, складові // Актуал. пробл. держ. упр. — О.: ОРІДУ УАДУ, 2010. Вип.12. С. 108—118.

28. Красношарпа В.В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства / В.В. Красношарпа, А.О. Коваленко // Молодий вчений. – 2014. – № 12(15). – С. 162–165. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/12/38.pdf>.

29. Круш П.В., Погребняк А.Ю., Голуб М.О. Аналіз ринку телекомунікаційних послуг України. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. № 24. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/197912>

30. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

31. Крушельницька О.В. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. URL: <http://library.if.ua/book/45/3084.html>.
32. Лазоренко Л. В. SWOT–аналіз діяльності підприємств мобільного зв'язку / Л. В. Лазоренко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – №23. – С. 54–57
33. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II - Кіровоград: КНТУ, 2005. – С. 155-163.
34. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : [навч. посіб.] / Маркова Н. С. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.
35. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу / І.О. Мартиненко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С. 418–422. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/businessinform-2013-4\\_0-pages-418\\_422.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/businessinform-2013-4_0-pages-418_422.pdf).
36. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. матушко // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили. – 2010. – Випуск 132, т. 145. – С. 108-114.
37. Менеджмент персоналу. Практикум: [Навч. посіб.] / О. І. Сердюк, Т. О. Сазонова, О. В. Мирна, В. О. Осташова, І. М. Шупта; за ред. О. І. Сердюк. – Полтава : ПДАА, 2012. – 344 с.
38. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. №1. 2017. с. 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_3)
39. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. с. 112.
40. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія] / М.М. Новікова, Л.О. Мажник. – Х. : вид-во ХНАМГ, 2012. – 215 с.

41. Облікова чисельність штатних працівників ПрАТ «Київстар». URL: <https://www.facebook.com/profspilka.kyivstar/posts>
42. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко. Агросвіт. 2010. № 14. 41-45с
43. Офіційний сайт «Київстар» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://kyivstar.ua/uk/mm>.
44. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства / І.В. Партика // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 8. – Ч. 4. – С 74–76. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ej.kherson.ua/journal/economic\\_08/180.pdf](http://ej.kherson.ua/journal/economic_08/180.pdf).
45. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н. А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – № 17. – С. 172–180.
46. Петрова І.Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. №5 (50). 2011. с. 128—132. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk\\_2011\\_5\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2011_5_28)
47. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. — № 42. — 2013. — С. 323—327.
48. Погорєлова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». № 27(1199). 2016. С. 17-21.
49. ПрАТ «Київстар» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/21673832>
50. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.
51. Результати Київстар у 2020 році: інновації та інвестиції, лідерство в 4G, турбота про клієнтів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/rezultaty-kyivstar-u-2020-roci->

innovaciyi-ta-investyciyi-liderstvo-v-4g

52. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці КНТУ : Економічні науки . – 2010. – Вип.17. – С. 210–218.
53. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
54. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / Савченко В. А. / – Режим доступу: <http://library.if.ua/books/104.html>
55. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку / О.А. Сливка // Торгівля і ринок : темат. зб. наук. пр. – Вип. 29. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – С. 109–114.
56. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Tiru/2012\\_33/Stelmash.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf)
57. Структура компанії [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivstar.ua/uk/career/company-structure>.
58. Сучасні технології роботи з персоналом : наук. розробка / [С.М. Серьогін, І.В. Шпекторенко, Н.А. Липовська та ін.]. – К. : НАДУ, 2010. – 48 с.
59. Татаревська М.С., Савченко Г.О., Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
60. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А.М. Марченко К.А. Ткаченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1. – С. 194–197. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2014\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32).
61. Турбота про співробітників [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivstar.ua/uk/about/responsibility/employees>.
62. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : монографія / Костишина Т.А., Писаренко В.П., Нестуля О.О., Нестуля С.І. [та ін.] / за ред. проф. Т. А. Костишиної. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2014. – 604 с.
63. Управління розвитком персоналу: [Навч. посіб. ] / Т.П. Збрицька, Г.

О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М. С. Татаревської. – Одеса : Атлант, 2013. — 427 с.

64. Фінансова й аналітична інформація. ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/about/partners>

65. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

66. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К.: Вид-во МАУП, 2001. –112 с.

67. Хрустальова В.В., Кононенко Є.В. Ринок послуг мобільного зв'язку України: тенденції та перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №1. С. 37–41.

68. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 462 с.

69. Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудоових відносин: економічний, правовий та обліковий підходи / О. Ю. Шоляк // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2010. – № 30. – С. 273-280.

70. Best Employer 2020: як змінилися вподобання професіоналів при виборі роботодавця під час пандемії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ey.com/uk\\_ua/news/2021/05/best-employer-2020-how-the-preferences-of-professionals-have-changed-when-choosing-an-employer-during-a-pandemic](https://www.ey.com/uk_ua/news/2021/05/best-employer-2020-how-the-preferences-of-professionals-have-changed-when-choosing-an-employer-during-a-pandemic)

71. HR в Київстар: практика роботодавця [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://focus.ua/ukraine/498241-hr-v-kijivstar-praktika-robotodavcsya>

72. G. H. Tzeng, and J. J. Huang, Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications, New York, CRC Press, 2011.

73. Huang B., Keisler J. and Linkov I. Multi-criteria decision analysis in environmental science: ten years of applications and trends, Science of the Total Environment 409, pp. 3578-3594, 2011.

74. Hwang C. L. A New Car Selection in the Market using TOPSIS Technique

/ C. L. Hwang. // International Journal of Engineering Research and General Science. – 2014. – №4. – С. 177–181. Wang, G. and Spitzer, D. (2005), «Human resource development» // Advances in Developing Human Resources, Vol. 7 No. 1, pp. 5-15.

75. Ma. Heliza Gay C. Ariola. Factors Affecting Young Workers' Motivation and Commitment to Stay: The Context of the Philippine IT-BPO Industry. - The Hague, The Netherlands, 2017. – 67p. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://thesis.eur.nl/pub/41664/Ariola-Ma.-Heliza-Gay-C.-.pdf>.

76. UCMS Group [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.ucmsgroup.ru/>

# ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Фінансова звітність компанії ПрАТ «Київстар за 2020 р.

## Баланс

**Приватне акціонерне товариство «Київстар»**  
**Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
 (у тисячах гривень)

Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Київстар»</u>	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
Територія <u>м. Київ, Шевченківський р-н</u>	За ЄДРПОУ	2020	12	31
Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u>	за КОАТУУ	21673832		
Вид економічної діяльності <u>Діяльність у сфері безпроводного електрозв'язку</u>	за КОПФГ	8038900000		
Середня кількість працівників <u>3 680</u>	за КВЕД	230		
Адреса, телефон <u>03113 м. Київ, вулиця Лєгтярєвська, будинок 53 тел.: 247-39-49</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 «v» у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності		X		

## Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	10	8 158 678	8 257 413
первісна вартість	1001		13 301 479	14 349 297
накопичена амортизація	1002		(5 142 801)	(6 091 884)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11	569 400	929 662
Основні засоби	1010	8	12 044 185	13 823 556
первісна вартість	1011		27 183 937	30 956 871
знос	1012		(15 139 752)	(17 133 315)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	12	171 269	171 269
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	29	402 140	358 996
Інші необоротні активи	1090	13, 16	1 136 870	1 251 405
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>22 482 542</b>	<b>24 792 301</b>

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

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Приватне акціонерне товариство «Киїстар»  
Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)  
(у тисячах гривень)

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>II. Оборотні активи</b>				
Товарно-матеріальні запаси	1100		65 974	51 347
виробничі запаси	1101		50 660	46 045
товари	1104		15 314	5 302
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	14	720 096	664 512
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	14	69 583	87 950
з бюджетом	1135	14	54 499	72 173
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	14	4 198	1 537
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	15	898 072	1 219 310
Витрати майбутніх періодів	1170	16	98 043	123 885
Інші оборотні активи	1190		-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>1 910 465</b>	<b>2 220 714</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
	1200		597	353
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>		<b>24 393 604</b>	<b>27 013 368</b>

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайсовий) капітал	1400	17	887 119	654 763
Капітал у дооцінках	1405		-	(107)
Додатковий капітал	1410		258 294	258 294
Емісійний дохід	1411		102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		12 752 409	10 383 967
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		(370 398)	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>13 660 357</b>	<b>11 429 850</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		23 312	26 994
Довгострокові кредити банків	1510	18	-	3 870 638
Інші довгострокові зобов'язання	1515	22, 23	2 273 689	2 934 101
Довгострокові забезпечення	1520	21	213 552	180 173
у тому числі з виплат персоналу	1521		4 597	-
Цільове фінансування	1525		-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>2 510 553</b>	<b>7 011 906</b>

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

**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
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	18	-	140 416
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	19	1 146 748	1 441 544
розрахунками з бюджетом	1620	20, 29	941 535	1 032 911
у тому числі з податку на прибуток	1621	29	616 786	653 515
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		7 127	9 508
одержаними авансами	1635	23	692 723	744 678
розрахунками з учасниками	1640	17	3 484 063	3 096 916
Поточні забезпечення	1660	21	103 867	96 396
Доходи майбутніх періодів	1665	23	650 784	727 845
Інші поточні зобов'язання	1690	22	1 195 847	1 281 398
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>8 222 694</b>	<b>8 571 612</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>		<b>24 393 604</b>	<b>27 013 368</b>

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» 9 квітня 2021 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

## ДОДАТОК Б

Фінансова звітність компанії ПрАТ «Київстар за 2020 р.

## Звіт про фінансові результати

**Приватне акціонерне товариство «Київстар»**  
**Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
*(у тисячах гривень)*

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»  
 (найменування)

Дата (рік, місяць,  
число)  
За ЄДРПОУ

Коди		
2020	12	31
21673832		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 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	24	25 001 245	22 245 793
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	26	(8 468 288)	(7 725 453)
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090		<b>16 532 957</b>	<b>14 520 340</b>
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	200 536	144 233
Адміністративні витрати	2130	26	(1 676 040)	(1 411 002)
Витрати на збут	2150	26	(1 967 033)	(1 956 396)
Інші операційні витрати	2180	26	(84 802)	(617 892)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190		<b>13 005 618</b>	<b>10 679 283</b>
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	27	80 459	360 053
Інші доходи	2240	28	48 668	1 538
Фінансові витрати	2250	27	(427 797)	(341 819)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	28	(93 560)	(70 929)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	2290		<b>12 613 388</b>	<b>10 628 126</b>
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	29	(2 243 529)	(1 666 906)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	2350		<b>10 369 859</b>	<b>8 961 220</b>
збиток	2355		-	-

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

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

**Приватне акціонерне товариство «Київстар»**  
**Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
*(у тисячах гривень)*

## 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		-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		<b>(107)</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		<b>(107)</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>		<b>10 369 752</b>	<b>8 961 220</b>

## 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	161 294	111 271
Витрати на оплату праці	2505	26	1 705 312	1 413 988
Відрахування на соціальні заходи	2510	26	311 804	242 951
Амортизація	2515	26	3 966 369	3 150 330
Інші операційні витрати	2520	26	6 051 384	6 792 203
<b>Всього</b>	<b>2550</b>		<b>12 196 163</b>	<b>11 710 743</b>

## 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 17.

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» 9 квітня 2021 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Коєніч

## ДОДАТОК В

## Фінансова звітність компанії ПрАТ «Київстар за 2021 р.

## Баланс

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число) за складанням: 31 грудня 2021

Підприємство: **Приватне акціонерне товариство «Київстар»**

Територія: м.Київ

Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство

Вид економічної діяльності: Діяльність у сфері безпроводового електроз'язку

Середня кількість працівників: 3 804

Адреса, телефон: 03113, м.Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ

документ: 21072322

UA3000000001078669

230

61.20

209-00-70

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД: 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	8 257 413	8 335 803
первісна вартість	1001	14 349 297	15 410 962
накопичена амортизація	1002	6 091 884	7 075 159
Незавершені капітальні інвестиції	1005	929 662	1 268 464
Основи засоби	1010	13 823 556	14 875 801
первісна вартість	1011	30 956 871	32 573 836
знос	1012	17 133 315	17 698 035
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	171 269	110 102
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	358 996	139 587
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	1 251 405	1 568 479
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>24 792 301</b>	<b>26 298 236</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	51 347	37 506
виробничі запаси	1101	46 045	37 476
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	5 302	30
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	664 512	872 641
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	87 950	150 458
з бюджетом	1135	72 173	73 795
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	1 537	5 327
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 219 310	1 707 773
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	123 885	195 217
Частина перестраховки у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	2 271
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2 220 714</b>	<b>3 044 988</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>353</b>	<b>450 951</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>27 013 368</b>	<b>29 794 175</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	654 763	654 763
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	258 294	258 294
емісійний дохід	1411	102 338	102 338
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	132 826	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 383 967	11 583 964
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>11 429 850</b>	<b>12 629 954</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	26 994	24 277
Довгострокові кредити банків	1510	3 870 638	6 934 336
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 934 101	3 399 964
Довгострокові забезпечення	1520	180 173	315 052
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привокний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>7 011 906</b>	<b>10 673 629</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	140 416	59 781
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 441 544	1 946 299
розрахунками з бюджетом	1620	1 032 911	1 124 100
у тому числі з податку на прибуток	1621	653 515	660 084
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	9 508	12 370
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	744 678	851 597
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	3 096 916	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	96 396	183 376
Доходи майбутніх періодів	1665	727 845	788 435
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 281 398	1 524 634
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>8 571 612</b>	<b>6 490 592</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
IV. Чиста вартість активів нездержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>27 013 368</b>	<b>29 794 175</b>

Керівник

Головний бухгалтер

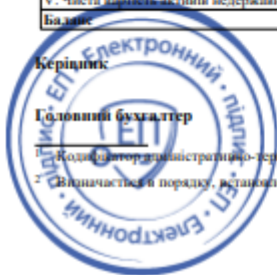
Бюджетно-територіально-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Звітильність в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Слаксандр  
Валерійови  
Ксеніч  
Олена  
Михайлівна

Комаров Олександр Валерійович

Ксеніч Олена Михайлівна



## ДОДАТОК Г

Фінансова звітність компанії ПрАТ «Київстар» за 2021 р.

## Звіт про фінансові результати

Підприємство	Приватне акціонерне товариство «Київстар» (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДН		
			2022	01	01
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2021 р.		21673832	ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		
Форма № 2 Код за ДКУД		1801003			

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28 559 150	25 001 245
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 9 508 087 )	( 8 468 288 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	19 051 063	16 532 957
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	217 437	200 536
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 1 865 353 )	( 1 676 040 )
Витрати на збут	2150	( 2 362 458 )	( 1 967 033 )
Інші операційні витрати	2180	( 115 856 )	( 84 802 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	14 924 833	13 005 618
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	48 828	80 459
Інші доходи	2240	262 218	48 668
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 967 025 )	( 427 797 )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 166 265 )	( 93 560 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Г

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	14 102 589	12 613 388
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 670 871)	(2 243 529)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	11 431 718	10 369 859
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	107	(107)
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>107</b>	<b>(107)</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>107</b>	<b>(107)</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>11 431 825</b>	<b>10 369 752</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	71 666	161 294
Витрати на оплату праці	2505	2 020 724	1 705 312
Відрахування на соціальні заходи	2510	391 259	311 804
Амортизація	2515	4 271 349	3 966 369
Інші операційні витрати	2520	7 096 756	6 051 384
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>13 851 754</b>	<b>12 196 163</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
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	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

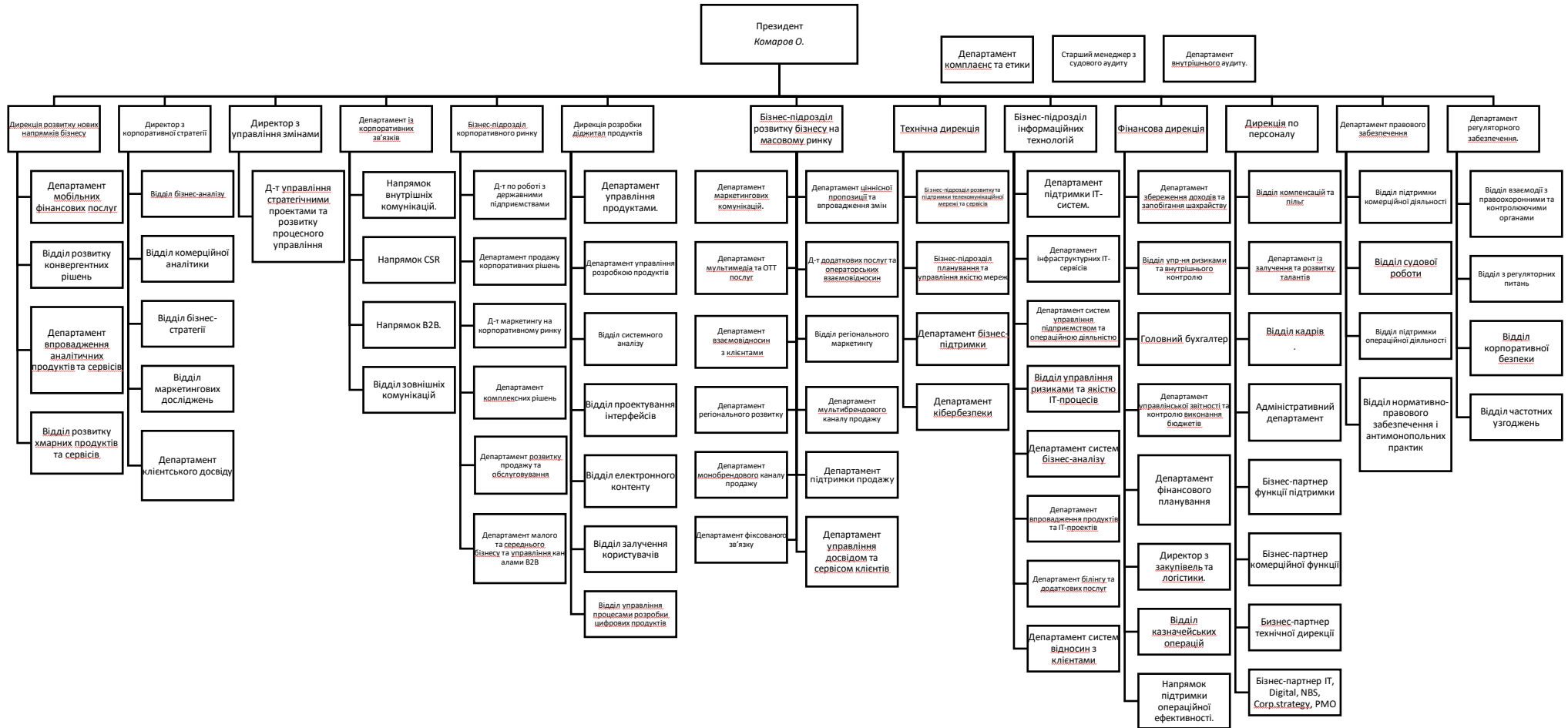
Комаров  
Олександр  
Валерійович  
ЕП Ксеніч  
Олена  
Михайлівна

Комаров Олександр Валерійович

Ксеніч Олена Михайлівна

# Організаційна структура ПрАТ «Київстар»

## ДОДАТОК Д



## Витяг з кодексу корпоративної етики ПрАТ «Київстар»



### Співробітники групи VEON

Нашою силою є наші співробітники. Ми поважаємо права та гідність кожного та переконані, що відмінності культур і особистостей є одною з наших конкурентних переваг. VEON прагне створити робоче середовище взаємної поваги, довіри, співпраці та підтримує відкрите спілкування в колективі.

#### Відмінності та повага до них

VEON поважає відмінності, забезпечує повагу до них та рівні умови праці для кожного. Ми підтримуємо безпечне та професійне робоче середовище та не допустимо жодних проявів неналежного ставлення, приниження або образ.

Ми дотримуємось всіх положень чинного законодавства про працю в усіх юрисдикціях, де компанія веде діяльність, і робимо все належне для того, щоб будь-які рішення стосовно підбору, розвитку та просування по службі співробітників ґрунтувались та залежали виключно від їх особистих професійних якостей, кваліфікації, вмінь, досягнень і потенціалу. Ми поважаємо основоположні права людини й не дозволяємо, щоб будь-які рішення приймались в залежності від расової приналежності, віросповідання, статі, віку, національного походження, сексуальної орієнтації, сімейного стану або обмеження фізичних можливостей особи.

#### Приниження та образи (харасмент)

VEON не допускає будь-яких проявів непристойної поведінки, або такої, що є принизливою, погрозовою, ворожою, а також поведінки, що безпідставно перешкоджає роботі. Ми очікуємо від наших співробітників шанобливого ставлення до інших та недопущення неприйнятної поведінки. Зокрема, у VEON забороняється наступна поведінка:

- образлива мова;
- коментарі або зображення непристойного характеру;
- небажані знаки сексуальної уваги;
- непристойні та образливі жести або жарти;
- залякування;
- небезпечні, образливі чи жорстокі дії або погроза вчинення таких дій.

Ви завжди можете звернутись до Дирекції з персоналу або зателефонувати на гарячу лінію Speak Up, щоб висловити своє занепокоєння.

#### Охорона і безпека праці

VEON забезпечує безпечне та захищене робоче місце, а також інформує щодо потенційних ризиків для безпеки праці та управління такими ризиками. Ми не допускаємо небезпечних дій та забезпечуємо власну безпеку та безпеку інших.

Для отримання додаткової інформації див. [Політику з охорони праці](#).

У компанії VEON категорично забороняється на робочих місцях продаж, володіння, розповсюдження або використання заборонених законодавством речовин, а також неналежне використання ліків, що відпускаються за рецептом. Заборонено перебувати на робочому місці й



виконувати трудові обов'язки в стані алкогольного або наркотичного сп'яніння та під впливом інших заборонених законодавством речовин, що погіршує здатність виконувати роботу безпечно та ефективно, а також може завдати шкоди репутації або активам VEON. У разі потрапляння в ситуацію, що становить загрозу вашій безпеці, або якщо ви вважаєте, що вам чи вашому колезі потрібна допомога, звертайтеся до безпосереднього керівника або до співробітника Дирекції з персоналу. Наша робота полягає в допомозі та підтримці своїх співробітників. Компанія VEON поважає ваше особисте життя.

Ми дотримуємось норм екологічного законодавства та прагнемо зменшувати вплив нашої діяльності на навколишнє середовище й здоров'я людей, завдяки відповідальному використанню природних ресурсів і зменшенню відходів та викидів.

#### **Особисті відносини**

VEON поважає ваше право на приватне життя й **зазвичай не проявляє інтерес до особистих стосунків між співробітниками, якщо тільки така поведінка не має негативного впливу на виконання співробітником своїх трудових обов'язків, а також на репутацію або законні ділові інтереси VEON.** Романтичні стосунки з колегами можуть ускладнювати життя та колеги можуть не правильно зрозуміти такі стосунки, відтак, якщо ви перебуваєте у романтичних стосунках з колегою, для уникнення можливих непорозумінь, зверніться за порадою до безпосереднього керівника або співробітника Дирекції з персоналу. Прозорість і чесність є надзвичайно важливими якостями. Не приховуйте інформацію та звертайтеся за порадою.

## АНОТАЦІЯ

**Цильке О.О. Організаційно-методичне забезпечення розвитку персоналу телекомунікаційної компанії. – На правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту, зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2022.

Метою роботи є вивчення процесу формування організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу. Проведено аналіз системи розвитку персоналу телекомунікаційної компанії. Розроблено та обґрунтовано рекомендації щодо організаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу телекомунікаційної компанії, а саме: створення нової посади фахівця з соціального та особистісного розвитку персоналу в межах організаційної структури; запропоновано та обґрунтовано інноваційний метод професійного розвитку персоналу; розроблено нову програму розвитку персоналу.

***Ключові слова:** персонал, управління персоналом, розвиток персоналу, методи розвитку персоналу, організаційне забезпечення, посадова інструкція, багатокритеріальний аналіз, програма розвитку персоналу.*

## SUMMARY

Tsylke Olena. Organizational and methodological support for the development at telecommunication company personnel. – On the rights of manuscript.

Master's qualification work on management, by specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2022.

This diploma thesis aims to study the formation of organizational and methodological support for the personnel development. The analysis of the personnel development system of the telecommunication company is carried out. Recommendations for organizational and methodological support for the personnel development of the telecommunication company were developed and substantiated. They include the following concepts: the establishment of a new position of a specialist in social and personal personnel development within the organizational structure; the proposal of the innovative method of professional personnel development; the formulation of a new personnel development program.

***Key words:** personnel, personnel management, personnel development, methods of personnel development, organizational support, job description, multicriteria analysis, personnel development program.*