



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет імені
Петра Могили

Кафедра менеджменту

Ковальов Максим Дмитрович

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-
професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
канд. екон. наук, доцент Нетудихата К.Л.

Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Черненко К.П.

Миколаїв 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	6
1.1. Поняття та значення управління персоналом суб'єкта господарювання	6
1.2. Основні функції управління персоналом	10
1.3. Структурні складові управління персоналом	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КИЇВСТАР»).....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київстар»	26
2.2. Особливості управління персоналом суб'єкта господарювання	38
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом.....	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	50
3.1. Напрями удосконалення управління персоналом ПрАТ «Київстар»	50
3.2. Заходи удосконалення управління персоналом.....	54
3.3. Оцінка економічної ефективності заходів, пов'язаних з удосконаленням управління персоналом	59
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Успіх будь-якої організації або бізнес-структури визначається цілями, які вона встановлює. Цілі можна досягти за допомогою ефективного керування всіма ресурсами організації, причому найважливішим з них є її персонал. В сучасному світі роль персоналу в досягненні як короткострокових, так і довгострокових цілей організації є величезною. Ефективне керування персоналом на підприємстві повинно бути на першому місці в списку завдань будь-якої організації, поряд з управлінням фінансами та бізнес-процесами.

Одним з ключових викликів у керуванні підприємством є управління персоналом. Цей процес включає в себе різноманітні та глибокі процедури, які вимагають постійного вдосконалення та розвитку. Це особливо важливо для процесу професійного відбору персоналу, оскільки швидкий розвиток бізнес-середовища створює безліч нових форм та методів відбору персоналу для вакантних посад. Тому для підприємств важливо адаптуватися до сучасних тенденцій у сфері управління персоналом. Це і визначає актуальність даного дослідження.

Багато вчених з України та інших країн присвятили свої дослідження питанням управління персоналом та кадрового менеджменту в організаціях. Серед них варто відзначити таких вчених, як Крушельницька О.В., Маслак О.О., Мажник Л.О., Пошелюжна Л.Б., Ткаченко А.М., Лобза А.В., а також Десслер Г. Їх роботи внесли значний вклад у розвиток цієї галузі знань.

Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних основ та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом суб'єкта господарювання.

Зазначена мета зумовила постановку низки завдань:

- розкрити поняття, значення, функції управління персоналом суб'єкта господарювання;
- розглянути структурні складові управління персоналом;

- навести загальну характеристику та провести аналіз господарської діяльності ПрАТ «Київстар»;
- зробити аналіз існуючої системи управління персоналом суб'єкта господарювання;
- оцінити ефективність системи управління персоналом суб'єкта господарювання;
- надати узагальнення результатів дослідження та розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління персоналом ПрАТ «Київстар»;
- розробити заходи удосконалення управління персоналом;
- обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Предметом дослідження є теоретичні, методологічні засади та практичні аспекти управління персоналом суб'єкта господарювання.

Теоретичну та методологічну основу дослідження складають загальнонаукові методи дослідження, а також наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, які займаються проблемами управління персоналом на підприємствах. У цій кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: історичний аналіз та синтез для розкриття теоретичних засад управління персоналом на підприємстві; діалектичний метод для розробки методології оцінювання ефективності управління персоналом підприємства; методи групування та коефіцієнтів, структурний аналіз для емпіричного вивчення ефективності управління персоналом на підприємстві; системний підхід для обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження виступають дані статистичної та фінансової звітності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в

обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом суб'єкта господарювання.

Результати кваліфікаційної роботи апробовано на XXI Міжнародній науковій конференції «Ольвійський форум – 2024: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі» (Миколаїв, червень 2024). Оpubліковано тези.

Структура роботи. Вона складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. В роботі міститься 13 таблиць та 11 рисунків, кількість використаних джерел – 55, додатків – 2, кількість сторінок – 88.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Поняття та значення управління персоналом суб'єкта господарювання

Сьогодні керівництво будь-якого підприємства велику увагу приділяє управлінню персоналом, вважаючи його ключовою складовою успішного функціонування. Основна мета полягає у забезпеченні ефективного розпорядження ресурсами компанії та досягненні її стратегічних цілей, а ключовим фактором, що визначає успіх або невдачу організації, є сам персонал.

Однак умови на ринку постійно змінюються, і виникають нові вимоги до бізнес-процесів підприємства. Це призводить до зростання значення управління персоналом, розвиток якого є постійним для кращого розуміння та адаптації до сучасної економічної ситуації на ринку. Управління персоналом важливе для загальної системи управління підприємством. З методологічної точки зору, цей напрямок має чималий термінологічний апарат, свій специфічний набір показників та характеристик, а також особливі процедури та методики.

Існують різноманітні підходи до концептуалізації управління персоналом представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття «управління персоналом»
Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В.	«... це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання» [1]

Ведерніков М. Д.	«...це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками» [2]
Волянська-Савчук Л. В.	«... це діяльність, яка виконується на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей. Ефективність управління персоналом визначається ступенем і термінами виконання, поставлених УП-структурами специфічних, верифікованих завдань» [3]
Харитоненко С. В., Решетник Н. І.	«...це безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації людей, щоб досягти від них максимальної віддачі, а отже, високих кінцевих результатів» [4]
Армстронг М.	«Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень» [5]
Сааті Т.	«Сукупність взаємозалежних елементів організаційної, економічної, соціально-психологічної природи» [6]

Джерело: сформовано автором

З таблиці 1.1 можна зробити висновок, що систему управління персоналом можна розуміти як комплексний набір методів спрямованих на ефективне керівництво та координацію діяльності персоналу в організації. Ця система включає в себе всі аспекти управління персоналом, починаючи від планування кадрових ресурсів і закінчуючи контролем за виконанням завдань та оцінкою результатів. Вона також враховує різноманітні аспекти, такі як мотивація працівників, розвиток кар'єри, управління конфліктами та створення сприятливої корпоративної культури. В цілому, система управління персоналом створює невід'ємну структуру, яка сприяє оптимальному використанню людських ресурсів та досягненню стратегічних цілей підприємства.

В сучасному бізнес-середовищі управління персоналом є не лише

функціональною областю діяльності організації, але й ключовим елементом для досягнення успіху та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Значення управління персоналом для суб'єкта господарювання не може бути переоціненим, оскільки воно впливає на всі аспекти діяльності компанії, починаючи від її стратегічного розвитку та закінчуючи щоденним функціонуванням. В першу чергу, управління персоналом визначається як системний підхід до організації та управління працівниками з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Його основною метою є забезпечення ефективного використання людських ресурсів та підвищення їхньої продуктивності. Управління персоналом включає в себе широкий спектр дій та стратегій, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників [7].

Ключовим аспектом управління персоналом є планування кадрових ресурсів, що передбачає аналіз потреб організації у персоналі та розробку стратегій набору та утримання кваліфікованих кадрів. Ефективне планування дозволяє компанії мати необхідні ресурси для досягнення своїх цілей та адаптуватися до змін на ринку.

Організація роботи персоналу є ще однією важливою складовою управління персоналом. Вона включає в себе створення ефективної системи розподілу обов'язків, визначення ролей та відповідальності працівників, а також розвиток сприятливого робочого середовища. Грамотно організована робота персоналу дозволяє підприємству забезпечити оптимальне використання своїх ресурсів та досягнення поставлених цілей.

Однак, управління персоналом не обмежується лише плануванням та організацією. Воно також передбачає мотивацію та стимулювання працівників, які є ключовими факторами для підвищення їхньої продуктивності та відданості компанії. Мотивовані працівники є найціннішим активом для будь-якої організації, оскільки вони готові прикладати більше зусиль та енергії для досягнення спільних цілей.

Крім того, управління персоналом включає в себе розвиток

корпоративної культури та робочого клімату, що має значний вплив на ставлення працівників до своєї роботи та організації в цілому. Культура підприємства створюється керівництвом і визначає цінності, норми поведінки та стиль комунікації в організації. Правильно сформована корпоративна культура сприяє підвищенню морального духу співробітників, їхній залученості до процесів та бажанню досягати успіху. З іншого боку, негативна корпоративна культура може призвести до низької продуктивності, втрати талановитих працівників та невдалого функціонування організації [8].

Управління персоналом також включає в себе розробку та впровадження програм навчання та розвитку. Постійне навчання сприяє підвищенню кваліфікації працівників, їхньому розвитку та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Крім того, впровадження програм розвитку дозволяє збільшити лояльність працівників та знизити рівень оборотності персоналу.

Не менш важливим є управління конфліктами та взаєминами між працівниками. Ефективне вирішення конфліктів дозволяє зберегти сприятливу атмосферу на робочому місці та підвищити продуктивність працівників. Крім того, управління персоналом включає в себе ведення переговорів з профспілками та іншими представниками працівників з метою досягнення взаємовигідних умов праці [9].

Успішне управління персоналом також враховує соціальну відповідальність підприємства перед своїми працівниками. Це означає створення умов праці, які відповідають міжнародним стандартам, забезпечення безпеки та охорони здоров'я на робочому місці, а також дотримання принципів справедливої оплати праці.

Управління персоналом є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством. Від правильної організації та керівництва персоналом залежить ефективність виконання бізнес-планів, досягнення стратегічних цілей та збільшення прибутковості підприємства. Таким чином, управління персоналом виступає важливим фактором у побудові стійкого

конкурентного переваги та успішного функціонування будь-якої сучасної організації.

1.2. Основні функції управління персоналом

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне управління персоналом відіграє вирішальне значення для успіху будь-якої організації. Управління персоналом охоплює широкий спектр функцій, спрямованих на максимізацію потенціалу людських ресурсів в організації. Ці функції необхідні для залучення, утримання та розвитку талановитої робочої сили для досягнення цілей організації. Розберемо детальніше найголовніші функції управління персоналом.

Першою функцією буде планування персоналу. Вона включає в себе безпосередньо процеси, які спрямовані на забезпечення належного складу і кількості персоналу для виконання завдань організації. Планування персоналу, в свою чергу, є стратегічним елементом управління людськими ресурсами, який має важливе значення для досягнення цілей підприємства. Ця функція має на меті визначення довгострокових цілей та завдань організації, а також розробку стратегій залучення, розвитку та утримання персоналу для досягнення цих цілей.

Одним з ключових аспектів стратегічного планування персоналу є аналіз поточних і майбутніх потреб у кадрах організації, який враховує фактори, такі як розвиток бізнесу, технологічні зміни, демографічні та соціокультурні тенденції [10].

Формування резервів кадрів та планів наслідування для ключових посад на випадок раптових втрат персоналу також відноситься до цієї функції. Стратегічне планування персоналу також передбачає оцінку потенційних змін на ринку праці та розробку стратегій адаптації до них, зокрема через розвиток внутрішніх талантів, вивчення зовнішнього ринку праці та стратегії збереження персоналу.

В цілому, планування персоналу є ключовим елементом управління

персоналом, який дозволяє організаціям адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища та забезпечує досягнення їх стратегічних цілей через належне управління людськими ресурсами.

Наступною буде функція визначення способів рекрутування та залучення персоналу. Саме ця функція визначає, як організація буде привертати і відбирати нових працівників для своєї діяльності. Вона вимагає ретельного аналізу ринку праці, потреб організації та вибору оптимальних методів для залучення кваліфікованих кандидатів.

Першим кроком у визначенні способів рекрутування є аналіз потреб організації у персоналі, включаючи кількість, якість та типи спеціалізацій, необхідних для виконання робочих завдань. Це дозволяє визначити, які конкретні вакансії потрібно заповнити та якими кваліфікаціями повинні володіти кандидати [11].

Після цього важливо провести аналіз ринку праці, щоб визначити доступні ресурси та можливості для залучення персоналу. Це може включати дослідження ринкових тенденцій, аналіз конкуренції та виявлення потенційних джерел кандидатів.

Далі необхідно визначити оптимальні стратегії рекрутування, які відповідають конкретним потребам та характеристикам організації. Це може включати в себе використання різних джерел рекрутування, таких як внутрішні ресурси, рекрутингові агентства, соціальні мережі, університетські програми тощо.

Крім того, важливо визначити ефективні методи залучення кандидатів, такі як оголошення вакансій, проведення інтерв'ю, тестування та оцінка навичок, що дозволить забезпечити відбір найбільш підходящих кандидатів для конкретної вакансії.

Ключовим етапом є також визначення бюджету та ресурсів, які можуть бути витрачені на процес рекрутування та залучення персоналу, що дозволяє оптимізувати витрати та максимізувати результативність.

Усі ці кроки визначення способів рекрутування та залучення персоналу

спрямовані на забезпечення ефективного та результативного процесу привертання та відбору кандидатів, які відповідають потребам та стратегічним цілям організації.

Ще однією цікавою функцією є маркетинг персоналу. Цю функцію можна охарактеризувати як стратегічний підхід до управління персоналом, який включає використання концепцій та методів маркетингу для залучення, розвитку та утримання талановитих співробітників у компанії. Основне завдання маркетингу персоналу полягає у формуванні привабливого образу роботодавця, який відповідає потребам та очікуванням потенційних співробітників. Цей процес включає створення та просування бренду компанії як роботодавця, що сприяє позитивному сприйняттю організації серед потенційних кандидатів на роботу. Наприклад, можна взяти компанію Google вона відома своєю високоякісною корпоративною культурою та багатими пакетами соціальних та фінансових вигод для своїх працівників. Вони активно використовують маркетингові кампанії, щоб привернути увагу потенційних працівників та показати переваги роботи в компанії [12].

Маркетинг персоналу передбачає проведення досліджень для розуміння потреб працівників та розробки програм та послуг із задоволення цих потреб. Важливим аспектом є також підтримка поточних співробітників через програми мотивації, навчання та просування кар'єрними сходами.

Отже, можна сказати, що маркетинг персоналу відіграє значну роль у забезпеченні конкурентної переваги компанії на ринку праці та досягненні стратегічних цілей за рахунок ефективного управління людським капіталом.

Не менш важливою є функція адаптації, навчання та підвищення кваліфікації працівників. Вона спрямована на забезпечення того, щоб працівники були готові до виконання своїх робочих обов'язків та ефективно функціонували в організації. Перш за все, адаптація нових працівників включає процеси, спрямовані на інтеграцію їх у команду та ознайомлення з організаційною культурою, процедурами та стандартами роботи. Це може включати організацію вступних тренінгів, створення індивідуальних планів

адаптації та надання необхідної підтримки новачкам [13].

Другий аспект цієї функції - це навчання працівників, спрямоване на розвиток їхніх професійних навичок та знань, необхідних для виконання конкретних робочих завдань. Це може включати проведення різноманітних навчальних заходів, таких як семінари, тренінги, курси та вебінари, які допомагають працівникам оновлювати та розвивати свої навички відповідно до потреб сучасного бізнесу [14].

Третій аспект - підвищення кваліфікації працівників, що передбачає створення можливостей для їхнього професійного росту та кар'єрного розвитку. Це може включати надання доступу до спеціалізованих програм стажування, підтримку у здобутті додаткових освітніх кваліфікацій або відвідування конференцій та семінарів для обміну досвідом з колегами та отримання нових знань.

На останньому етапі, функція адаптації, навчання та підвищення кваліфікації працівників включає оцінку результатів навчання та розвитку для визначення ефективності програм та ідентифікації можливих напрямків подальшого вдосконалення. Такий циклічний процес дозволяє організації постійно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі та забезпечує підтримку постійного професійного зросту працівників [15].

Важливою функцією виступає планування кар'єри та професійно-посадового росту працівника. Вона передбачає установлення конкретних цілей та стратегій для досягнення успіху у кар'єрі. В свою чергу, планування кар'єри дозволяє працівникам визначити свої професійні і особисті цілі і розробити план дій для їх досягнення. Наприклад: отримання додаткової освіти, проходження навчання або стажування, розвиток ключових навичок та підвищення кваліфікації. Планування кар'єри також допомагає працівникам зосередитися на своїх пріоритетах і зробити обдумані кар'єрні рішення. Це може включати вибір оптимальних шляхів розвитку, уникнення зайвого стресу та перешкод у кар'єрному зрості. Також, планування кар'єри допомагає працівникам зберігати мотивацію та наполегливість у досягненні

своїх цілей. У цілому, ця функція є важливим інструментом для досягнення успіху у кар'єрі та особистому задоволенні працівників.

Процесом стимулювання працівників до досягнення високої продуктивності та забезпечення їхньої ефективної роботи називають функцією мотивації персоналу. Основні аспекти цієї функції включають створення стимулюючого робочого середовища, формування позитивного робочого клімату та задоволення працівників від роботи.

Мотивація персоналу сприяє збереженню талановитих працівників, а також привертає нових талантів. Крім того, вона допомагає знизити відтік персоналу, створює єдиний та відданий колектив і сприяє попередженню конфліктів на робочому місці. Також, мотивація персоналу сприяє постійному розвитку та самовдосконаленню працівників, підтримує високий рівень моралі в колективі та спрямовує їх на досягнення організаційних цілей.

Управління конфліктами є важливою функцією управління персоналом, спрямованою на виявлення, аналіз та врегулювання конфліктів між працівниками чи групами працівників з метою забезпечення спокою, ефективності та гармонії на робочому місці. Ця функція включає в себе ряд дій, таких як виявлення конфліктних ситуацій, аналіз їх причин та факторів, що спричиняють конфлікт, та визначення ефективних стратегій урегулювання. Управління конфліктами також передбачає вжиття заходів щодо превентивної діяльності, таких як розробка політик та стратегій для запобігання конфліктам, навчання працівників навичкам спілкування та розв'язання конфліктних ситуацій. Крім того, ця функція включає у себе постійне вивчення та вдосконалення практик управління конфліктами з метою підвищення ефективності та покращення робочого середовища в організації. Управління конфліктами сприяє підтримці позитивних міжособистісних відносин, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню успішної діяльності колективу в цілому [15].

Всі ці функції взаємопов'язані між собою і разом утворюють

комплексний підхід до управління персоналом. Таким чином, зміни в одній з функцій можуть вплинути на інші, тому потрібна адаптація супутніх завдань та обов'язків. Розуміння необхідності оцінки взаємодії різних функцій у системі управління персоналом свідчить про глибоке усвідомлення значення вирішення завдань управління персоналом для досягнення стратегічних цілей підприємства. Це вказує на те, що ефективне використання людських ресурсів може сприяти розв'язанню широкого спектру завдань, починаючи з пошуку та відбору кандидатів і закінчуючи розвитком фахівців та підтримкою високого рівня мотивації серед співробітників.

1.3. Структурні складові управління персоналом

Організаційна структура управління персоналом є важливим аспектом ефективного функціонування будь-якої компанії або організації. Цей елемент визначає, як персонал управляється, організований та контролюється в межах організації. Вірно спроектована структура управління персоналом допомагає підвищити ефективність, підтримує розвиток співробітників та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Структура управління персоналом - це, власне кажучи, спосіб, яким організація організовує своїх співробітників та керує ними. Вона включає різні відділи та людей, які відповідають за різні аспекти роботи з персоналом, такі як найм, навчання, оплати тощо. У цій системі кожен має свої відповідальності та обов'язки, і це відображено в розподілі ролей та функцій.

Отож, виходячи з різних видів, розмірів та цілей суб'єкта господарювання, можна виділити декілька типів структур в управлінні персоналом. Так само як і різні організаційні структури компанії, організаційна структура управління персоналом поділяється на кілька типів, у кожному з яких відображено підходи, які закладаються у систему організаційної структури, разом із цілісною системою організації. У практиці прийнято виділяти елементарні, лінійні, функціональні і матричні типи структур. Розберемо детальніше кожен тип.

Почнемо з елементарної організаційної структури. Це найпростіша форма організаційного управління, яка використовується в невеликих підприємствах, стартапах або навіть у великих організаціях для окремих проектів чи відділів. У цій структурі може бути лише один керівник, який відповідає за всі аспекти діяльності підприємства або конкретного проекту.

Перевагою елементарної організаційної структури є її простота та гнучкість. Безпосереднє керівництво однією особою дозволяє швидко приймати рішення та реагувати на зміни в оточенні без необхідності консультацій або затримок, які можуть виникати в більш складних організаційних структурах.

Також важливою перевагою є ефективне використання ресурсів. У елементарній структурі немає зайвих рівнів управління, що дозволяє уникнути затрат на адміністрування та зберегти ресурси для стратегічних завдань або розвитку бізнесу.

Проте, наявні й недоліки цієї структури. Один із недоліків полягає у великому обсязі відповідальності на одній особі. Керівник повинен бути компетентним у всіх аспектах діяльності підприємства або проекту, що може бути важко досягнути, особливо у великих організаціях або проектах з великою складністю.

Мінусом цієї структури є обмежена масштабованість. У разі зростання обсягів роботи або розширення бізнесу елементарна організаційна структура може стати неефективною через обмежені можливості однієї людини управляти всіма процесами.

Також у цій структурі може виникнути проблема з працездатністю та надійністю. Залежність від однієї особи може призвести до зупинки діяльності у випадку хвороби, відпустки або відходу цієї особи з організації.

Отже, елементарна організаційна структура має свої переваги у простих та маленьких організаціях, але також має свої обмеження, особливо у великих підприємствах або проектах зі складною структурою [17].

Лінійна організаційна структура є однією з найпоширеніших та

класичних форм організаційного управління. У цій структурі існує прямий лінійний ланцюг командування від керівника організації до працівників базового рівня. Кожен працівник звітує перед своїм безпосереднім керівником, що сприяє швидкому прийняттю рішень та чіткості в розподілі відповідальності. Така структура часто знаходить своє застосування у виробничих компаніях, де процес виробництва потребує чіткого контролю та координації.

Однією з переваг лінійної організаційної структури є її простота та зрозумілість. Кожен працівник знає, до кого він звертається за інструкціями та ким керує. Це сприяє ефективному прийняттю рішень та оперативному вирішенню проблем. Крім того, лінійна структура зменшує можливість конфліктів через чітку систему підпорядкування [18].

Проте, наявні й недоліки цієї структури. Один із недоліків полягає у великій навантаженості на верхніх рівнях управління. Керівники на верхньому рівні повинні контролювати велику кількість підлеглих, що може перешкоджати оперативному прийняттю рішень та збільшувати час на їх передачу до виконавців. Крім того, централізована природа лінійної структури може затримувати комунікацію та інновації, оскільки всі рішення приймаються зверху вниз, без залучення працівників базового рівня.

Ще одним недоліком є низька гнучкість. Умовно говорячи, ця структура працює як плоский хвіст, де кожна діяльність обмежується ієрархічними рамками. Це може ускладнювати адаптацію до змін у середовищі або внутрішніх потребах організації. Наприклад, якщо потрібно швидко створити новий відділ або змінити процес виробництва, у лінійній структурі це може бути складно здійснити через необхідність узгодження з багатьма рівнями управління.

Крім того, лінійна структура не завжди підходить для великих організацій або тих, які операційно зосереджені на інноваціях та творчості. Вони можуть зазнавати труднощів у впровадженні нових ідей через відсутність механізмів, які б дозволяли працівникам базового рівня вносити

свої пропозиції безпосередньо на верхні рівні управління.

Отже, лінійна організаційна структура, хоча й має свої переваги, також має значні недоліки, особливо у контексті змінного та конкурентного бізнес-середовища. Її ефективність залежить від конкретного типу бізнесу, його розміру, завдань та стратегії.

Функціональна організаційна структура - це тип організаційної структури, в якій компанія організується по функціональних галузях, таких як маркетинг, виробництво, фінанси та управління персоналом. Кожна функціональна область відповідає за певні аспекти діяльності компанії, а співробітники всередині кожної області мають спеціалізовані навички та компетенції. Ось кілька ключових моментів про функціональну організаційну структуру:

Переваги:

- Спеціалізація: кожен відділ спеціалізується у своїй галузі, що сприяє підвищенню професіоналізму та якості роботи.
- Економічна ефективність: концентрація ресурсів у функціональних областях дозволяє оптимізувати використання ресурсів та знизити витрати.
- Легкість управління: управління у такій структурі централізованіше, що спрощує координацію і контроль над виконанням завдань.
- Кар'єрне зростання: можливість розвитку кар'єри в межах однієї функціональної галузі, оскільки фахівці можуть розвивати свої навички та експертизу у специфічній галузі.
- Чіткість завдань: поділ відповідальності та обов'язків допомагає чітко визначити завдання кожного відділу.

Недоліки:

- Відсутність координації між відділами: оскільки кожен відділ працює незалежно, це може призвести до труднощів у координації та інтеграції різних функціональних областей.

– Обмежена комунікація: через поділ функціональних областей може виникнути брак комунікації між відділами, що ускладнює обмін інформацією та ідеями.

– Труднощі в інноваціях: функціональні структури можуть бути менш гнучкими і повільними в прийнятті рішень, що ускладнює інновації та адаптацію до умов ринку, що змінюються.

– Втрата спільної мети: замість того, щоб зосередитися на загальних цілях компанії, співробітники можуть почати діяти на користь свого відділу, що може призвести до конфліктів інтересів [19].

Хоча функціональна організаційна структура має свої плюси та мінуси, її ефективність залежить від специфіки компанії, її цілей та контексту бізнесу. Компанії повинні ретельно зважувати ці фактори при виборі типу організаційної структури, щоб забезпечити найкращу відповідність своїм потребам та цілям.

Матрична організаційна структура представляє собою специфічну форму організації, де кожен працівник має два напрямки підпорядкування: функціональний і проєктний. Функціональне підпорядкування базується на фаховій спеціалізації працівника і відбувається в межах його відділу або підрозділу, де він виконує основні завдання своєї професійної області. З іншого боку, проєктне підпорядкування стосується конкретного проєкту або завдання, для якого працівник призначений, і може змінюватися залежно від потреб проєкту.

В матричній структурі використовується матриця, яка відображає взаємодію між функціональними групами і проєктними командами. У цій матриці горизонтальні рядки відповідають функціональним підрозділам, а вертикальні стовпці представляють проєкти чи завдання. Кожен працівник в матричній структурі звітує як функціональному керівнику (за своєю спеціалізованою діяльністю), так і проєктному керівнику (за виконання конкретного завдання).

Однією з головних переваг матричної структури є її гнучкість. Вона

дозволяє організації ефективно використовувати ресурси для різних проєктів, надаючи доступ до фахівців різних спеціалізацій. Такий підхід сприяє інноваціям та розвитку, оскільки забезпечує обмін ідеями між різними командами. Крім того, матрична структура дозволяє керівництву більш ефективно вирішувати складні завдання, оскільки вона об'єднує фахову експертизу зі специфічними потребами проєктів.

Ще однією важливою особливістю матричної організаційної структури є здатність залучати кращих фахівців до проєктів, оскільки вони можуть працювати над цікавими та важливими завданнями безпосередньо, навіть якщо вони не належать до структурного підрозділу, де знаходиться проєкт. Це дозволяє максимально використовувати потенціал працівників і забезпечує більшу мотивацію та залученість до роботи.

Нарешті, матрична структура може сприяти розвитку лідерських якостей у працівників, оскільки вони мають можливість працювати з різними керівниками та отримувати різноманітний досвід. Це може сприяти розвитку їхньої кар'єри та підвищенню їхньої конкурентоспроможності на ринку праці.

Усі ці аспекти роблять матричну організаційну структуру привабливим варіантом для багатьох компаній, особливо тих, які операційно залежать від ефективності управління ресурсами та реалізації проєктів. Однак перед впровадженням матричної структури необхідно ретельно проаналізувати конкретні потреби організації та забезпечити належну підготовку кадрів та систему управління, щоб максимізувати її ефективність [20].

Проте матрична організаційна структура має свої недоліки. Наприклад, можливі конфлікти між функціональними і проєктними керівниками через різницю цілей та пріоритетів. Також може виникати плутанина в підпорядкуванні та накладання владних повноважень, що ускладнює прийняття рішень. Крім того, матрична структура може бути менш ефективною у вирішенні невеликих завдань або завдань з невеликою кількістю учасників, оскільки вона потребує значних ресурсів та зусиль для управління.

Усе ж, при правильному впровадженні та ефективному керівництві, матрична організаційна структура може стати потужним інструментом для досягнення стратегічних цілей організації, забезпечуючи гнучкість, ефективне використання ресурсів і сприяючи інноваціям та розвитку.

Обираючи формування організаційної структури, компанія повинна керуватися кількома ключовими принципами та причинами, які визначають оптимальний варіант для досягнення своїх стратегічних цілей та максимізації продуктивності, які відображені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Сутність принципів

Принципи	Сутність принципів
Принцип гнучкості	Відображає можливість швидкої перестройки через зміни, які відбуваються на підприємстві.
Принцип систематизації	Включає розумну систематизацію функцій співробітників в різних відділах.
Принцип спеціалізації	Забезпечує закріплення за кожним відділом певних, властивих лише йому функцій.
Принцип неуправління	Відображається в закріпленні оптимальної кількості працівників за співробітником відділу кадрів.
Принцип економічності	Відображається в досягненні мінімальної кількості витрат на формування та сутність організаційної структури в системі управління персоналом.

Вибір конкретної організаційної структури системи управління персоналом ґрунтується на ряді специфічних чинників. Серед найбільш значущих із них виступає ступінь та розмір можливих видів діяльності працівників, разом з організаційно-правовою формою підприємства, ставленням керівництва до управління персоналом, а також станом стратегій управління персоналом та внутрішньої ситуації в організації.

Організаційна структура управління персоналом має формуватися відповідно до розмірів організації, при цьому вона не повинна бути надто складною. Часто розміри організації впливають на структуру управління персоналом через збільшення кількості ієрархічних рівнів.

Наприклад, при зростанні кількості працівників організації, разом із

збільшенням спеціалізованих видів діяльності, у системі управління персоналом можуть з'явитися додаткові проміжні рівні. Крім того, зміни можуть бути спричинені організаційно-правовою формою підприємства - чим складнішою вона є, тим більш структурованою і розділеною на різні підструктури буде система управління персоналом.

Структура управління персоналом значно визначається відношенням до неї різних керівників. Наприклад, співробітники з високим рівнем кваліфікації, а також ті, чия робота пов'язана з творчою діяльністю, переважно віддають перевагу організаційним структурам, що дозволяють самостійність і вільність. З іншого боку, працівники, які виконують монотонні та рутинні операції, в основному спрямовані на традиційну організаційну структуру управління [21].

Динаміка, що спостерігається в середовищі організації, також великою мірою визначає формування організаційної структури в системі управління персоналом. Наприклад, при наявності стабільного внутрішнього середовища з незначними змінами, застосовується організаційна структура, що характеризується невеликою гнучкістю і потребує великих зусиль для її зміни.

У ситуації, коли в організації домінує динамічне внутрішнє середовище, організаційна структура управління персоналом повинна бути гнучкою та здатною швидко реагувати на зміни. В таких умовах важливо, щоб внутрішнє середовище переймало високі рівні децентралізації, а також надавало керівникам структурного підрозділу значні повноваження при ухваленні управлінських рішень.

Отже, організаційна структура управління персоналом - це не просто схема, в якій визначаються певні підрозділи та взаємозв'язки між ними. Вона має відображати логіку функціонування організації та відповідати стратегічному напрямку її розвитку.

Організаційна структура потребує оптимізації у випадку:

1. Розбіжності між функціональними та адміністративними

підрозділами, які можуть призводити до конфліктів та перекриттів.

2. Відсутності оптимальних взаємозв'язків між окремими співробітниками та підрозділами, наявність сфер дублювання або безвідповідальності.

3. Відсутності розуміння персоналом зон відповідальності.

4. Недостатньої ефективності функціонального процесу, що не сприяє попередженню негативних результатів та вдосконаленню їх діяльності [22].

Важливим етапом у формуванні організаційної структури є встановлення взаємозв'язків між її окремими відділами. При цьому важливо чітко визначити види зв'язку, типи змісту, періодичність та особливості матеріальних носіїв. Зокрема, можна виділити чотири типи структурних зв'язків:

1. Адміністративна (лінійна) форма підпорядкування.

2. Функціональне управління (консультування суміжних підрозділів, спільне з їх методичним підрозділом).

3. Спільний тип виконання доручень (спільне виконання).

4. Функціональний тип обслуговування (включаючи підготовку інформації та інші форми роботи суміжних підрозділів у випадку потреби у прийнятті рішень) [24].

Найбільш поширена організація системи управління персоналом представлена на рис 1.1.

У великих підприємствах часто спостерігається розподіл структури системи управління персоналом на складові елементи.

Найбільш характерним прикладом може бути розділення деяких окремих підрозділів на цілі відділи. Наприклад, відділ професійного навчання та розвитку співробітників може бути розділений на сектори та групи з професійного навчання, групи розвитку кар'єри та відділи роботи з кадровим резервом.

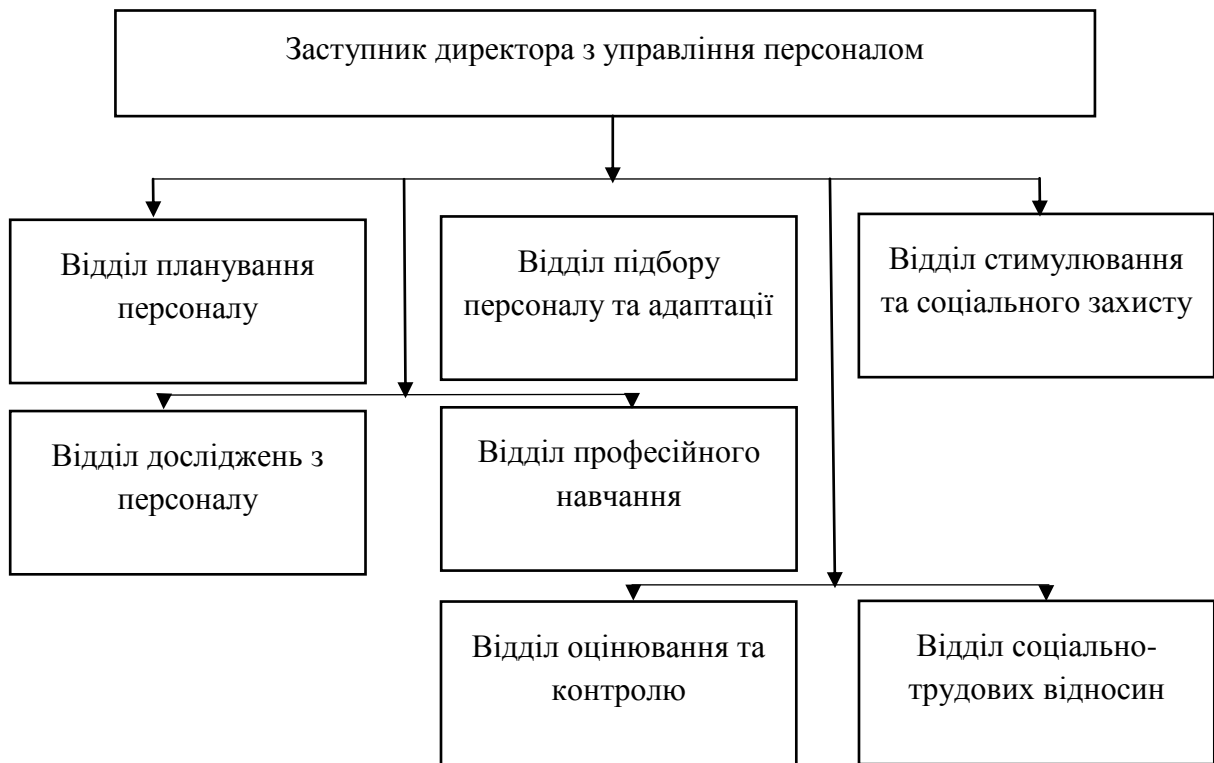


Рис. 1.1 Організація системи управління персоналом

Можна зробити висновок про організаційну структуру системи управління персоналом. Заступник директора по управлінню персоналом відповідає за координацію та управління різними підрозділами, що займаються різними аспектами роботи з персоналом. До підпорядкованих йому відділів належать: відділ планування персоналу, який відповідає за стратегічне та оперативне планування потреб у персоналі; відділ підбору персоналу та адаптації, який займається рекрутингом та адаптацією нових співробітників; відділ професійного навчання та розвитку персоналу, який забезпечує професійне навчання та розвиток працівників; відділ дослідження і контролю, що займається дослідженням ринку праці та контролем за дотриманням політик і процедур у сфері управління персоналом; відділ стимулювання та соціального захисту, відповідальний за системи мотивації та соціальний захист працівників; і відділ соціально-трудових відносин, який забезпечує управління трудовими відносинами та вирішення конфліктів на робочому місці.

Основними типами структурних зв'язків є адміністративна (лінійна) форма підпорядкування, де всі відділи напряму підпорядковуються заступнику директора; функціональне управління, де заступник директора здійснює консультації та координацію роботи відділів; спільний тип виконання доручень, що передбачає взаємодію відділів для виконання спільних завдань; та функціональний тип обслуговування, де відділи надають інформацію та допомогу один одному при необхідності. Ця структура дозволяє ефективно керувати різними аспектами управління персоналом, забезпечуючи координацію між відділами та підтримуючи високий рівень організаційної ефективності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА
ГОСПОДАРЮВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КИЇВСТАР»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київстар»

На сьогодні ПрАТ «Київстар» — найбільший оператор телекомунікацій України. Місія компанії – «Відкриваємо нові можливості для України та змінюємо життя людей на краще». Ключові цінності наведені на рис. 2.1.

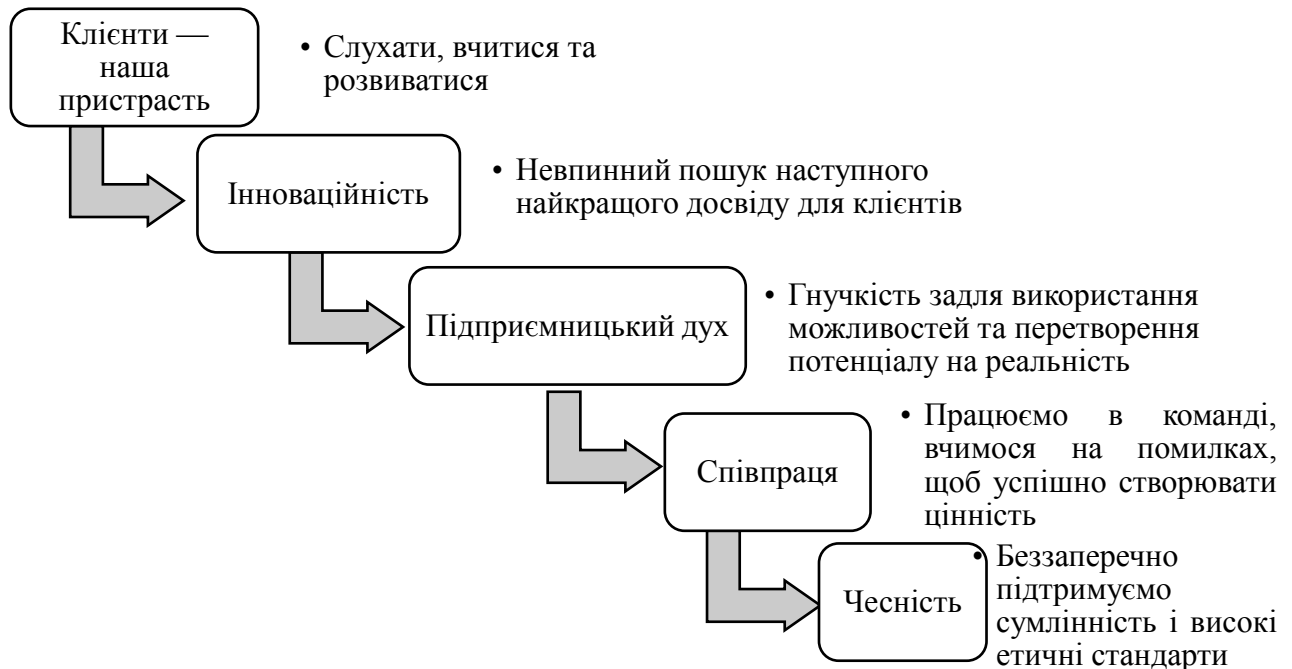


Рис. 2.1 Цінності ПрАТ «Київстар»

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [30]

Київстар входить у двадцятку найбільших платників податків в Україні і є найбільшим платником податків на телеком ринку України, забезпечивши понад 90 мільярдів гривень надходжень до держбюджету у вигляді податків та обов'язкових платежів і майже 6 мільярдів доларів США інвестицій в розвиток телеком інфраструктури України. Компанія розвиває інноваційні послуги, сприяє розвитку телеком ринку України, керуючись своєю місією:

«Змінюємо Україну та відкриваємо нові можливості для людей».

Серед основних переваг ПрАТ «Київстар» можна виокремити такі

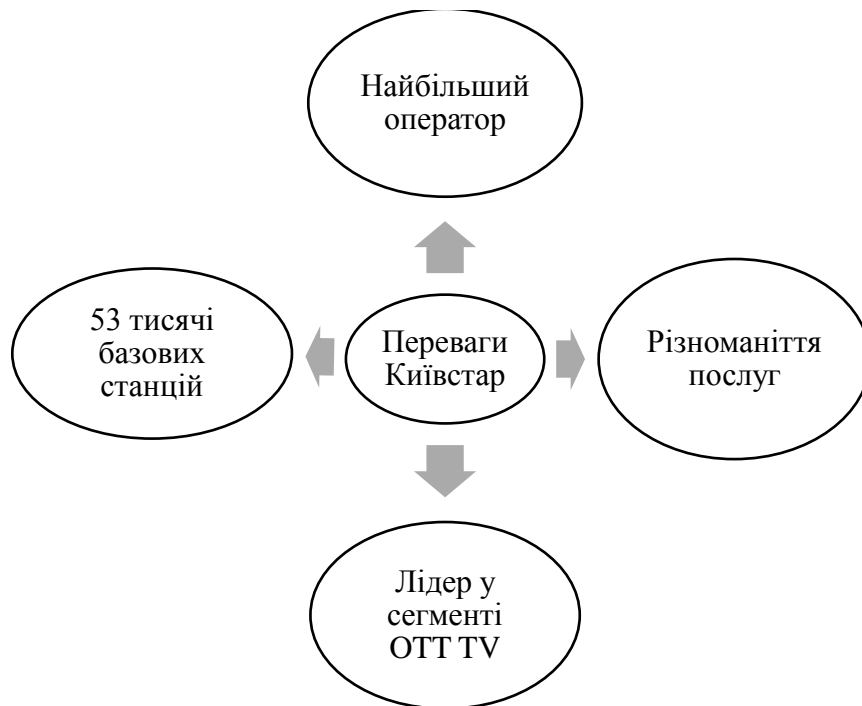


Рис. 2.2 Переваги ПрАТ «Київстар» над своїми конкурентами

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [30]

Київстар є провідним оператором телекомунікацій в Україні, обслуговуючи понад 24,3 мільйона клієнтів мобільного зв'язку та передачі даних, а також понад 1,1 мільйона користувачів фіксованого інтернету станом на перший квартал (березень) 2023 року.

Окрім основних телекомунікаційних продуктів, компанія пропонує послуги FMC (конвергенція мобільного та фіксованого зв'язку), цифрові рішення, такі як Big Data, індустріальний IoT, хмарні сервіси, мобільні фінансові послуги, відкритий API Київстар, сервіси кіберзахисту, цифрове телебачення та інші. Ці продукти впроваджуються як самостійно, так і в партнерстві.

Київстар є провідним гравцем у сфері OTT TV, пропонуючи доступ до більш ніж 350 телевізійних каналів і відеобібліотеку з понад 20 тисячами

фільмів та серіалів.

Київстар побудував найбільшу інфраструктуру зв'язку в Україні – понад 53 тисячі базових станцій. Компанія використовує власну волоконно-оптичну мережу загальною протяжністю більш ніж 44 тис. км і пропускною спроможністю 16 Тбіт/с.

Єдиним акціонером ПрАТ «Київстар» є міжнародна телекомунікаційна група VEON, з головним офісом у Нідерландах. Акції VEON торгуються на фондових біржах США та Євросоюзу, і серед акціонерів є тисячі людей, включаючи великі інвестиційні фонди з США, Великобританії та Італії, такі як Echor NV, Shah Capital, Prosperity Capital і Kopernik Global Investors. Жоден з акціонерів не володіє мажоритарним пакетом акцій, а отже, не може самостійно впливати на діяльність VEON і, відповідно, Київстар [29].

У лютому 2022 року VEON виключила з Ради директорів осіб, які підпали під санкції ЄС; їхні фінансові активи були заморожені, і вони не беруть участі в управлінні компанією. Також VEON ухвалила рішення про вихід з російського ринку і 30 травня 2023 року завершила всі юридичні формальності, пов'язані з цією ініціативою.

ПрАТ «Київстар» керується Президентом (громадянином України) і Наглядовою радою, до складу якої входять громадяни України, США, ЄС та Туреччини. Усі члени ради мають бездоганну репутацію в бізнес-середовищі та значний досвід менеджменту на міжнародному рівні.

ПрАТ «Київстар» було засноване та зареєстроване в Україні в 1994 році, а послуги мобільного зв'язку почало надавати з 1997 року. Головний офіс компанії знаходиться в Києві. Аналізуючи нормативно-правові засади діяльності Київстар, можна відзначити, що компанія є частиною міжнародної групи Veon (Нідерланди) і діє як її афілійований партнер. З юридичної точки зору, Київстар є окремою юридичною особою [24].

Для здійснення своєї діяльності компанія повинна мати відповідні ліцензії. Київстар володіє ліцензіями, що дозволяють надавати послуги мобільного зв'язку, фіксованого зв'язку та передачі даних. Це означає, що

Київстар надає послуги мобільного зв'язку, доступ до Інтернету та цифрового телебачення на всій території України. Для можливості проводити свою діяльність, Київстар суворо дотримується чинного законодавства України та всіх нормативних актів, які регулюють телекомунікаційну галузь у країні.

Розглянемо особливості управлінської структури підприємства. Для здійснення своєї діяльності Київстар використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Ключову позицію в компанії займає Президент, який відповідає за загальне керівництво та контроль діяльності підприємства.

Вже потім є розгалуження управління за напрямками діяльності, які в свою чергу вже здійснюють директори відповідних функціональних підрозділів таких як технічного, комерційного, фінансового, HR та юридичного. До головних відділів із організаційної структури управління компанії відносять (рис. 2.3)



Рис. 2.3 Організаційна структура компанії «Київстар»

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [30]

Щоб забезпечити чітке розуміння роботи кожного структурного

підрозділу, були визначені їх функціональне призначення, права, обов'язки та відповідальність. Усі ці організаційні аспекти регламентовані внутрішніми нормативними документами.

Завдяки такій організаційній структурі компанія Київстар може ефективно здійснювати як операційне, так і стратегічне управління. Ця структура є оптимальною для підприємства, що працює в цій галузі та має подібний масштаб діяльності.

У компанії застосовуються вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації між різними підрозділами. Для швидкого обміну інформацією підприємство активно використовує електронну пошту, месенджери та відділ конференцій. Шведські дослідники зазначають, що колегіальність є сучасною та ефективною формою управління, яка ніколи не функціонує ізольовано, а взаємодіє з іншими формами врядування. Основними рисами колегіального управління є дискусії, критика та аргументована аргументація висновків [30].

Також варто відзначити, що для повної характеристики необхідно оцінити фінансовий стан підприємства. Результати розрахунку структури активів наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура активів ПрАТ «Київстар»

Статті	2021		2022		2023	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи:	8585369	28,19	8630036	21,38	8547281	16,96
Незавершені капітальні інвестиції	0	-	0	-	1245301	2,47
Основні засоби:	16321214	53,59	19284011	47,78	21469991	42,60
інші фінансові інвестиції	0	-	0	-	763469	1,51
Відстрочені податкові активи	144046	0,47	123734	0,31	0	0,00
Гудвіл	0	0,00	412169	1,02	0	0,00
Інші необоротні активи	1568479	5,15	3207648	7,95	2580402	5,12
Усього за Розділом I	26619108	87,41	31657598	78,43	34606444	68,67
II. Оборотні активи						
Запаси	37506	0,12	65126	0,16	140759	0,28

Продовж. табл. 2.1

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	873680	2,87	2821154	6,99	2052293	4,07
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	150464	0,49	241264	0,60	167553	0,33
з бюджетом	75158	0,25	63711	0,16	110624	0,22
з нарахованих доходів	5548	0,02	26174	0,06	8663	0,02
Поточні фінансові інвестиції	0	-	0	-	5695031	11,30
Грошові кошти та їх еквіваленти	1773866	5,82	4702238	11,65	7372688	14,63
Витрати майбутніх періодів	195233	0,64	189676	0,47	235528	0,47
Інші оборотні активи	2299	0,01	481722	1,19	6612	0,01
Усього за Розділом II	3113754	10,22	8591065	21,29	15789751	31,33
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	720309	2,37	113059	0,28	0	-
Баланс	30453171	100	40361722	100	50396195	100

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів [55]

Таким чином, зазначені дані вказують на те, що для підприємства переважають саме необоротні активи, порівнюючи з оборотними протягом всього періоду. Важливо відзначити, що у їх структурі необоротних активів більшу частку займають основні засоби. Натомість найменша частка у відстрочених податкових активів. Доречно більш детально проаналізувати за допомогою графіка (рис. 2.4).

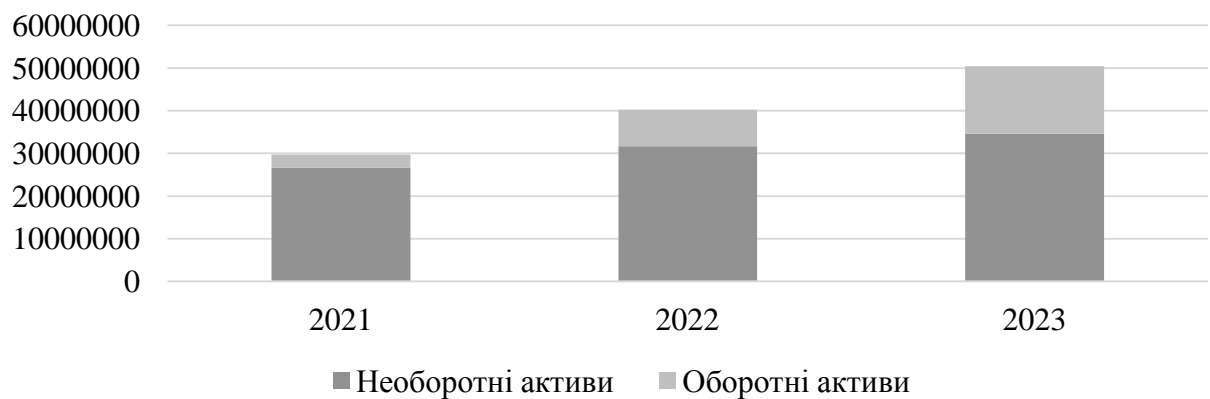


Рис. 2.4 Структура активів ПрАТ «Київстар»

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів [55]

Щодо структури оборотних активів найбільші розміри за статтею гроші та їх еквіваленти, що є позитивним. Наступними за розмірами є дебіторська заборгованість, натомість найнижчі значення мають інші оборотні активи та витрати майбутніх періодів.

Загальна тенденція активів на підприємстві до зростання, проте протягом всього періоду прослідковується єдина структура, а саме значне переважання необоротних активів над оборотними. Також необхідно провести аналіз динаміки показників.

Таблиця 2.2

Динаміка зміни активів ПрАТ «Київстар»

Статті	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р., %	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	до 2021	до 2022
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	8585369	8630036	8547281	-0,44	-0,96
Незавершені капітальні інвестиції	0	0	1245301		
Основні засоби:	16321214	19284011	21469991	31,55	11,34
інші фінансові інвестиції	0	0	763469		
Відстрочені податкові активи	144046	123734	0	-100,00	-100,00
.Гудвіл	0	412169	0		-100,00
Інші необоротні активи	1568479	3207648	2580402	64,52	-19,55
Усього за Розділом I	26619108	31657598	34606444	30,01	9,31
II. Оборотні активи					
Запаси	37506	65126	140759	275,30	116,13
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	873680	2821154	2052293	134,90	-27,25
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	150464	241264	167553	11,36	-30,55
з бюджетом	75158	63711	110624	47,19	73,63
з нарахованих доходів	5548	26174	8663	56,15	-66,90
Поточні фінансові інвестиції	0	0	5695031		
Грошові кошти та їх еквіваленти	1773866	4702238	7372688	315,63	56,79
Витрати майбутніх періодів	195233	189676	235528	20,64	24,17
Інші оборотні активи	2299	481722	6612	187,60	-98,63
Усього за Розділом II	3113754	8591065	15789751	407,10	83,79

Продовж. табл. 2.2

Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	720309	113059	0	-100,00	-100,00
Баланс	30453171	40361722	50396195	65,49	24,86

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів [55]

Порівнюючи попередні роки із 2023 р. варто вказати, що найбільше зростання мали оборотні активи, а саме запаси та гроші та їх еквіваленти. Натомість скорочення відбулося за статтею дебіторська заборгованість з нарахованих доходів та інші оборотні активи. Щороку загальна сума активів зростала й у 2023 році досягла свого максимуму, що на 65,49% переважав значення 2021 року.

Щодо пасивів, то їх структура представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура пасивів ПрАТ «Київстар»

Статті	2021		2022		2023	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	654763	2,20	654763	1,62	654763	1,30
Додатковий капітал	258294	0,87	266282	0,66	261320	0,52
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	11408060	38,28	20910767	51,81	31478276	62,46
Неоплачений капітал		0,00	56377	0,14		0,00
Резервний капітал	132933	0,45	132933	0,33	132933	0,26
Усього Власний капітал	12454050	41,78	22021122	54,56	32527292	64,54
Довгострокові зобов'язання та забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0,00	0	0,00	15310	0,03
Довгострокові кредити банків	6934336	23,27	1411880	3,50	0	0,00
Довгострокові забезпечення	315052	1,06	236275	0,59	254560	0,51
Пенсійні зобов'язання	24277	0,08	29735	0,07	37363	0,07
Інші довгострокові зобов'язання	3681646	12,35	6344485	15,72	8040028	15,95

Продовж. табл. 2.3

Усього довгострокових зобов'язань	10955311	36,76	8022375	19,88	8347261	16,56
Поточні зобов'язання та забезпечення						
Короткострокові кредити банків	59781	0,20	777428	1,93	89990	0,18
Поточна кредиторська заборгованість: *за товари, роботи, послуги	1946661	6,53	3657837	9,06	3208894	6,37
*за розрахунками з бюджетом	1124827	3,77	1024864	2,54	653591	1,30
*за розрахунками з оплати праці	12370	0,04	12676	0,03	75643	0,15
*за одержаними авансами	851597	2,86	968045	2,40	1021183	2,03
Поточні забезпечення	185997	0,62	176864	0,44	209569	0,42
Доходи майбутніх періодів	788435	2,65	848768	2,10	852212	1,69
Інші поточні зобов'язання	1426142	4,78	2851743	7,07	3410560	6,77
Усього поточних зобов'язань	6395810	21,46	10318225	25,56	9521642	18,89
Баланс	29805171	100	40361722	100	50396195	100

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів [55]

У структурі пасивів підприємство надає перевагу власному капіталу, який до кінця 2023 року становив понад 64% від загальної структури. До 2023 року відбулося найбільше зростання нерозподіленого прибутку, короткострокових кредитів та кредиторської заборгованості. Щодо структури довгострокових зобов'язань, то вони складаються із довгострокових кредитів банків, які до 2023 року були повністю виплачені, також є інші довгострокові зобов'язання. За такими статтями як пенсійне зобов'язання та довгострокове забезпечення були незначні показники.

Щодо поточних зобов'язань, то загалом вони дорівнювали 25 – 18% від загальної структури. До даного розділів пасивів належали поточна кредиторська заборгованість, інші поточні зобов'язання, доходи майбутнього періоду та інші. Розміри короткострокових кредитів банків та поточного забезпечення були незначними.

Так доречно відобразити загальну структуру пасивів за допомогою графіка.

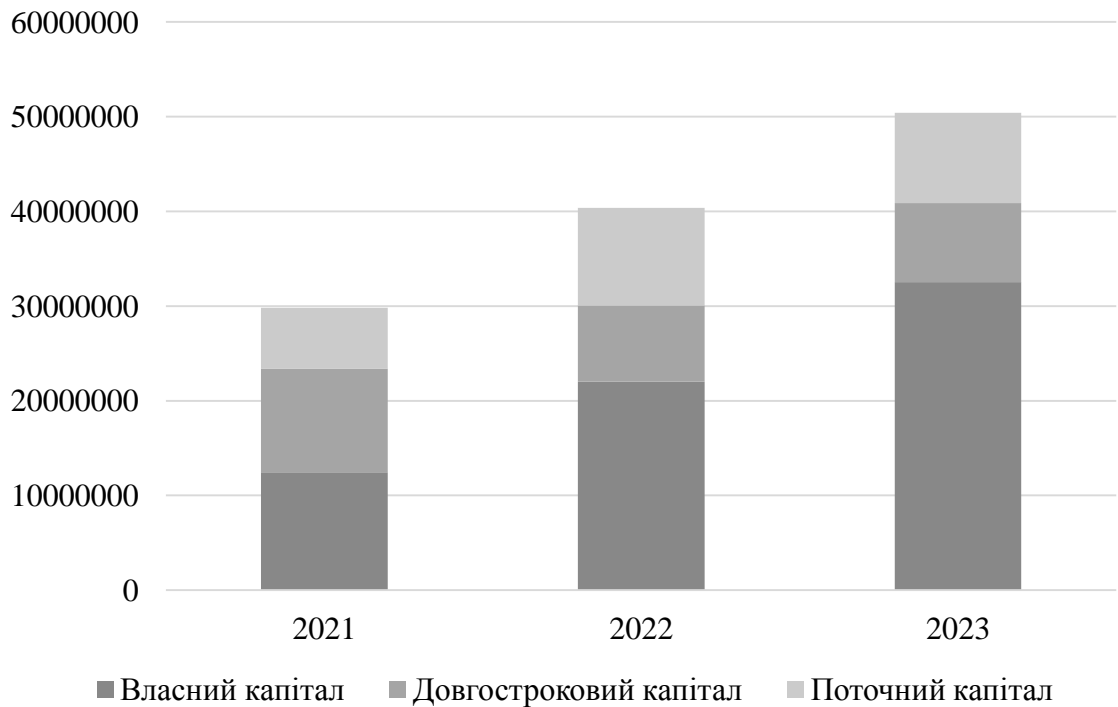


Рис. 2.5 Структура пасивів ПрАТ «Київстар»

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів [55]

У структурі власного капіталу найбільша частка належала нерозподіленому прибутку. Порівнюючи поточні та довгострокові зобов'язання, варто відзначити, що від 2022 року поточні все ж переважали довгострокові. Загалом баланс мав тенденцію до зростання.

Також доречно розглянути динаміку зміни активів ПрАТ «Київстар»

Таблиця 2.4

Динаміка зміни активів ПрАТ «Київстар»

Статті	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р., %	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	до 2021	до 2022
Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	654763	654763	654763	0	0
Додатковий капітал	258294	266282	261320	1,17	-1,86
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	11408060	20910767	31478276	175,93	50,54
Неоплачений капітал		56377			-100,00

Продовж. табл. 2.4

Резервний капітал	132933	132933	132933	0,00	0,00
Усього Власний капітал	12454050	22021122	32527292	161,18	47,71
Довгострокові зобов'язання та забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	15310	0	0
Довгострокові кредити банків	6934336	1411880	0	-100,00	-100,00
Довгострокові забезпечення	315052	236275	254560	-19,20	7,74
Пенсійні зобов'язання	24277	29735	37363	53,90	25,65
Інші довгострокові зобов'язання	3681646	6344485	8040028	118,38	26,72
Усього довгострокових зобов'язань	10955311	8022375	8347261	-23,81	4,05
Поточні зобов'язання та забезпечення					
Короткострокові кредити банків	59781	777428	89990	50,53	-88,42
Поточна кредиторська заборгованість: *за товари, роботи, послуги	1946661	3657837	3208894	64,84	-12,27
*за розрахунками з бюджетом	1124827	1024864	653591	-41,89	-36,23
*за розрахунками з оплати праці	12370	12676	75643	511,50	496,74
*за одержаними авансами	851597	968045	1021183	19,91	5,49
Поточні забезпечення	185997	176864	209569	12,67	18,49
Доходи майбутніх періодів	788435	848768	852212	8,09	0,41
Інші поточні зобов'язання	1426142	2851743	3410560	139,15	19,60
Усього поточних зобов'язань	6395810	10318225	9521642	48,87	-7,72
Баланс	29805171	40361722	50396195	69,09	44,04

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів [55]

У структурі довгострокових зобов'язань можна відзначити найбільші розміри довгострокових кредитів, які були погашені до 2023 року. У 2023 році найбільшу частку становили інші довгострокові зобов'язання. Щодо поточних, то максимальний розмір був за різними видами кредиторської заборгованості та інших поточних зобов'язань.

Також слід розглянути фінансові результати компанії. Серед доходів найбільшу частку становив дохід від реалізації послуг, який щорічно зростає.

У 2023 році порівняно з 2021 роком відбулося зростання на 16,12%. Щодо витрат, то лєвова частка належала собівартості реалізації послуг, яка зростала більшими темпами порівняно з доходами і у 2023 році відбулося зростання на 43%.

Таблиця 2.5

Фінансовий результат ПрАТ «Київстар», тис. грн.

Стаття	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р., %	
				до 2021	до 2022
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	28560023	30917299	33165048	16,12	7,27
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(9827109)	(13095996)	(14052407)	43,00	7,30
Валовий: прибуток, збиток	18732914	17821303	19112641	2,03	7,25
Інші операційні доходи	224587	259836	229718	2,28	-11,59
Адміністративні витрати	(1869626)	(2371222)	(2430110)	29,98	2,48
Витрати на збут	(2362458)	(2562841)	(2468002)	4,47	-3,70
Інші операційні витрати	(111168)	(603779)	(357394)	221,49	-40,81
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, збиток	14614249	12543297	14086853	-3,61	12,31
Інші фінансові доходи	51851	156307	588132	1034,27	276,27
Фінансові витрати	(967105)	(1226928)	(1942998)	100,91	58,36
Інші доходи	246013	236816	195065	-20,71	-17,63
Інші витрати	(481)	(17226)	(2002)	316,22	-88,38
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, збиток	13944527	11692266	12925050	-7,31	10,54
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(2667140)	(2194742)	(2382460)	-10,67	8,55
Чистий фінансовий результат: прибуток, збиток	11277387	9497524	10542590	-6,52	11,00

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів [55]

Зважаючи на те, що у більшій мірі зростали саме витрати, тому фінансовий результат від діяльності, хоча й був прибутковим протягом трьох років, проте все ж 2022 році відбувся спад. Проте, все ж у 2023 р. ситуація покращилася. Більш детально динаміку фінансового результату ПрАТ

«Київстар» за 2021 –2023 рр. наведено на рис 2.6.

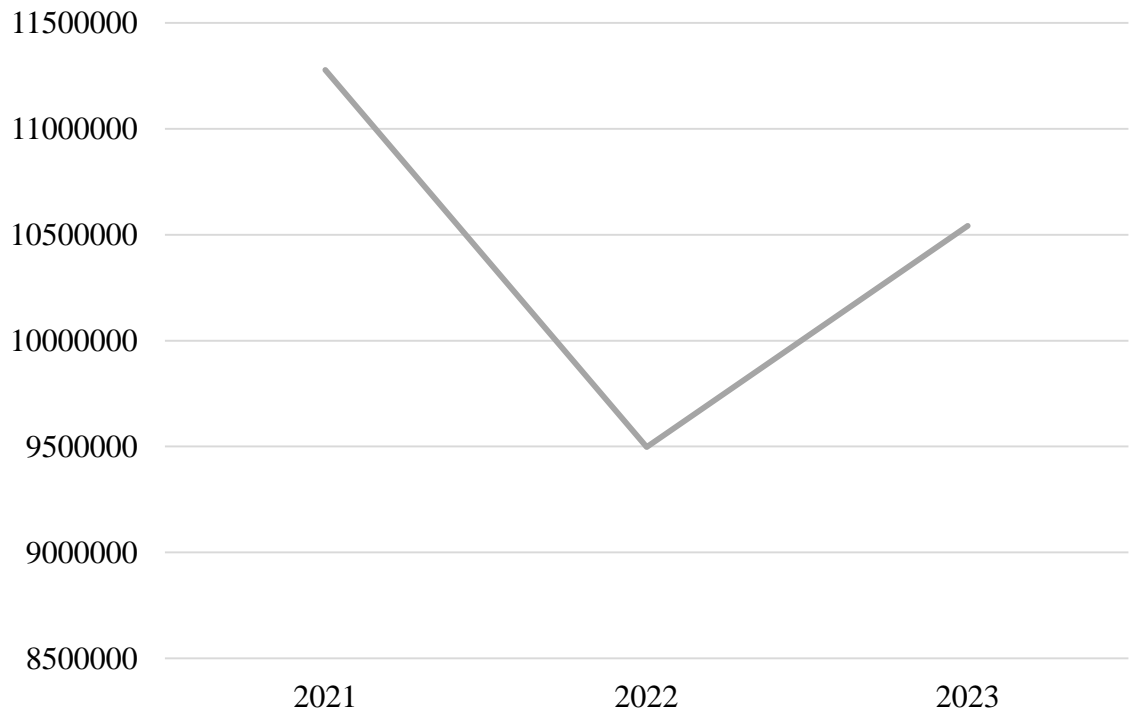


Рис. 2.6 Фінансовий результат ПрАТ «Київстар», тис. грн.

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів [55]

Таким чином, було наведено організаційно-економічну характеристику для ПрАТ «Київстар». Розглянуто особливості функціонування, організаційну структуру, а також досліджено зміни у структурі балансу та щодо фінансових результатів підприємства. Встановлено, що у 2022 році ситуація дещо погіршилася. Це можна пов'язати із початком повномасштабного вторгнення та отриманням компанією додаткових витрат.

2.2. Особливості управління персоналом суб'єкта господарювання

Київстар використовує лінійно-функціональну організаційну структуру, яка забезпечує ефективне управління операційною та стратегічною діяльністю. Управлінська модель компанії поєднує колегіальність з іншими формами врядування. Це сприяє активним дискусіям, критичному аналізу та аргументованим висновкам у процесі

прийняття рішень.

У Київстар використовуються вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікаційні канали для забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами. Для швидкої комунікації активно використовуються електронна пошта, месенджери та конференц-зв'язок.

Компанія постійно інвестує в розвиток своїх співробітників, пропонуючи різні програми навчання та підвищення кваліфікації. Це допомагає працівникам розвивати свої професійні навички та зростати в рамках організації. Разом з тим, компанія Київстар впроваджує програми для підвищення мотивації та залученості співробітників. Це включає системи винагород, кар'єрні можливості та створення позитивного робочого середовища.

На час війни Київстар визначив для себе наступні пріоритети по роботі з персоналом:

- Люди;
- Комунікації;
- Безперервність бізнесу.

Київстар і до війни, і зараз дбає про колектив. Компанія прагне до того, щоб рівень вмотивованості та залученості співробітників був високим. Від цього, в першу чергу, залежить, наскільки серйозно спеціалісти будуть налаштовані до співпраці.

Компанія продовжує працювати, забезпечуючи зв'язком мільйони користувачів і пропонуючи роботу і можливості кар'єрного зростання для майже 4 000 співробітників. Після початку повномасштабної війни одним з головних пріоритетів було збереження колективу, оскільки вони повинні були працювати разом, щоб забезпечити відновлення і подальше зростання після війни.

Компанія формує свою HR-стратегію на основі відгуків від співробітників. Для цього з березня проводяться регулярні опитування: щотижневі опитування щодо емоційного та фізичного стану працівників, а

також комплексне дослідження "Моя робота під час війни". Метою цих досліджень є оцінка ефективності робочих процесів, виявлення потреб та відчуттів співробітників, а також їхнього відчуття безпеки.

Мотиваційна програма для співробітників – це ряд заходів, спрямованих за напрямками: Безпека співробітників:

– Віддалений режим роботи з можливістю працювати з-за кордону. Перехід на цей режим пройшов гладко, оскільки ще в 2021 році компанія прийняла гібридний формат роботи як основний. Тоді понад 70% співробітників поєднували роботу в офісі та дистанційно. Зараз близько 80% працівників працюють переважно віддалено.

– Облаштоване укриття для співробітників, які працюють в офісі, чого вимагають їх службові обов'язки.

– Централізоване інформування про заходи безпеки здійснюється через корпоративну соціальну мережу Workplace.

– У випадку надзвичайних обставин, дії співробітників координуються через телеграм-канал "Координаційний комітет", створений для всіх працівників Київстар. Додатково, було створено 11 каналів для тих співробітників, які тимчасово знаходяться за кордоном в різних країнах.

– Працівники, що виконують роботу в гарячих точках, мають на собі засоби захисту, такі як каски та бронежилети.

Матеріальна підтримка:

– Програма фінансової допомоги, призначена для перших 6 місяців війни, включає: єдину додаткову виплату в березні, регулярні виплати фінансової допомоги від березня до серпня, надання річної премії за 2021 рік у лютому та ранню виплату премії за перше півріччя 2022 року.

– Допомога колегам, які опинились у важкому положенні та зазнали матеріальних втрат внаслідок війни.

– Одноразова виплата при переїзді, а також часткове відшкодування вартості оренди житла протягом 4 місяців після примусової міграції або

еміграції. Для працівників, які покинули окуповані території, виплати на оренду житла будуть здійснюватися до кінця року.

– Екстра виплати передбачені у випадку загибелі співробітника або членів його сім'ї в результаті військових дій.

– Виплати у розмірі середньої зарплати для мобілізованих співробітників будуть продовжені, навіть після того, як держава припинить такі виплати.

Нематеріальна мотивація та підтримка:

– Психологічна підтримка включає індивідуальні консультації, групові сесії, вебінари, а також програми психологічної допомоги для дітей співробітників.

– Програми мотивації, залучення та підтримки сімей співробітників були впроваджені з початку року:

– Програма “Дитячий фронт допомоги” включає роботу з дітьми співробітників, щоб відволікти їх від негативних подій та підтримати колег, які приєдналися до ЗСУ. Діти створюють малюнки, вірші та відеопобажання, які потім передаються воїнам. У відповідь вони отримують відеозвернення з подякою від захисників. Інша програма – «КОД 6П» - «Прийміть», «Піклуйтеся», «Підтримуйте», «Продовжуйте», «Працуйте», «Погляньте у майбутнє». Ця програма включає 6 тижнів вебінарів, зустрічей та надихаючих відео, щоб допомогти співробітникам адаптуватися до нової реальності та навчитися зберігати себе та своїх близьких у складні часи.

– Неперервна комунікація та координація є ключовими. Завдяки взаємодії з командою, зворотньому зв'язку та підтримці, ми продовжуємо працювати на благо України, підтримуючи наш колектив, людей та країну.

– Традиції були збережені. Компанія вже 18 років поспіль організовує традиційний конкурс “Сузір'я Київстар” для визнання найкращих співробітників. За допомогою голосування серед колективу було визначено 87 найактивніших та найефективніших співробітників за 2021 рік.

Комунікації з колективом:

- Прямі лінії з CEO та CEO-1.
- Тематичні групи у корпоративній соцмережі Workplace.
- Прямі комунікації: керівник-підлеглий.

ПрАТ «Київстар» забезпечує оплату праці, керуючись принципами внутрішньої та зовнішньої справедливості.

ПрАТ «Київстар» відрізняється на ринку праці України. Крім усіх обов'язкових соціальних виплат, які передбачені діючим законодавством України, ПрАТ «Київстар» додатково надає пакет соціальних виплат. Це включає допомогу при народженні дитини, при виході на пенсію, у зв'язку зі смертю працівника або його близьких, а також у скрутних життєвих обставинах працівника. Працівники ПрАТ «Київстар» також мають доступ до комплексної програми медичного страхування та страхування життя від нещасного випадку Щодо категорії топ-менеджерів, для них [28].

Розглянемо штатний розклад та структуру персоналу. Штатний розклад включає управлінський та професійно-технічний персонa. Він оновлюється за потреби під час змін у стратегії розвитку. Структура персоналу розподілена за функціональними підрозділами, такими як маркетинг, фінанси та технічна підтримка. До неї також входить розгалужена мережа роздрібних магазинів та дилерів. Крім того, компанія використовує аутсорсинг для виконання деяких функцій, таких як охорона та прибирання. Існує 9 рівнів грейдів, від найнижчих до топ-менеджменту. Кожен грейд аналізується на основі складності та відповідальності, що включає відповідні посади [31]

З метою підвищення кваліфікації співробітників компанія постійно проводить оцінку фактичних результатів виконаної роботи. Для цього визначається потреба у підвищенні кваліфікації, оцінюються потенційні здібності працівників та їхні можливості для професійного зростання. Компанія організовує спеціальні освітні курси і розглядає можливості службових переміщень.

Політика компанії спрямована на підтримку балансу між кваліфікацією

працівників, займаними посадами та їхніми обов'язками. Для забезпечення постійного підвищення кваліфікації компанія організувала безперервне навчання та вдосконалення професійних навичок персоналу. Щорічно проводяться спеціальні тренінги та курси, деякі з яких доступні кілька разів на рік, і всі вони безкоштовні для працівників.

Таким чином, було розглянуто особливості процесу управління ПрАТ «Київстар». Визначено пріоритети компанії та способи і методи взаємодії, впливу та мотивації на працівників [26].

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом

Оцінка ефективності управління персоналом – це процес вимірювання та аналізу, наскільки добре компанія керує своїми людськими ресурсами для досягнення організаційних цілей. Цей процес допомагає визначити сильні та слабкі сторони управління персоналом, що дозволяє вчасно внести корективи та підвищити продуктивність. Відповідно до даного аналізу важливо враховувати виконання поставлених цілей компанії. Оцінка ступеня виконання завдань і досягнення цілей, встановлених для співробітників. Це може включати оцінку досягнення ключових показників ефективності (KPI).

Продуктивність праці є також важливою – аналіз продуктивності співробітників, який може враховувати кількість виконаних завдань, якість роботи, швидкість виконання та інші показники, які впливають на результативність.

Залученість та задоволеність працівників вимірюється за рахунок рівня залученості та задоволеності персоналу через опитування, фідбек, інтерв'ю та інші методи. Висока залученість і задоволеність співробітників свідчить про ефективне управління.

Оцінка ефективності програм навчання та розвитку, які надає компанія, є також важливими. Це включає аналіз того, наскільки отримані знання і навички застосовуються на практиці і сприяють професійному зростанню співробітників.

Вимірювання рівня плинності кадрів є одним із найважливіших показників. Висока плинність може свідчити про проблеми в управлінні персоналом, тоді як низька плинність часто є індикатором задоволеності працівників і стабільності колективу.

Аналіз витрат на управління персоналом, включаючи заробітну плату, бонуси, навчання та інші витрати. Ефективне управління повинно забезпечувати оптимальне співвідношення між витратами та продуктивністю. Оцінка умов праці, включаючи фізичне та психологічне середовище, в якому працюють співробітники. Хороші умови праці сприяють підвищенню ефективності та задоволеності працівників.

Оцінка ефективності управління персоналом є важливим інструментом для постійного вдосконалення практик управління, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку. Проте, зважаючи на те, що деякі дані є таємницею, інші не є у відкритому доступі або потребують безпосередньої комунікації із працівниками, тому безумовно всі показники даної категорії розрахувати неможливо. Тому доречно провести аналіз виходячи із наявних даних.

Так перш за все буде оцінено рух кадрів ПрАТ «Київстар»

Таблиця 2.6

Рух кадрів ПрАТ «Київстар»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	3804	3659	3261	-543	-14,27
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	605	1136	580	-24,7	-4,08
Кількість звільнених штатних працівників, осіб. в т.ч.:	761	1281	978	217,5	28,59
із причини змін в організації виробництва і праці, осіб	76	128	98	21,75	28,59
із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	685	1153	880	195,75	28,59

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів [55]

Так відповідно до отриманих даних, встановлено, що середньооблікова кількість працівників мала тенденцію до спадання у 2023 році і досягла свого мінімуму, що на 543 особи менше у порівнянні із 2021 роком. Спад відбувався поступово. Перша хвиля – 2022 рік, саме після початку повномасштабного вторгнення відбулися часті звільнення, що пов'язані із вимушеною міграцією як всередині країни так і закордон. Незважаючи на те, що компанія проводить політику, яка дозволяє віддалений формат роботи та не змушувала до повернення із-за кордону, проте така ситуація все ж мала місце бути. Тому безумовно можна стверджувати про негативний вплив від повномасштабного вторгнення. Так, доречно проаналізувати кількість прийнятих та вибулих працівників на підприємстві (рис.2.7).

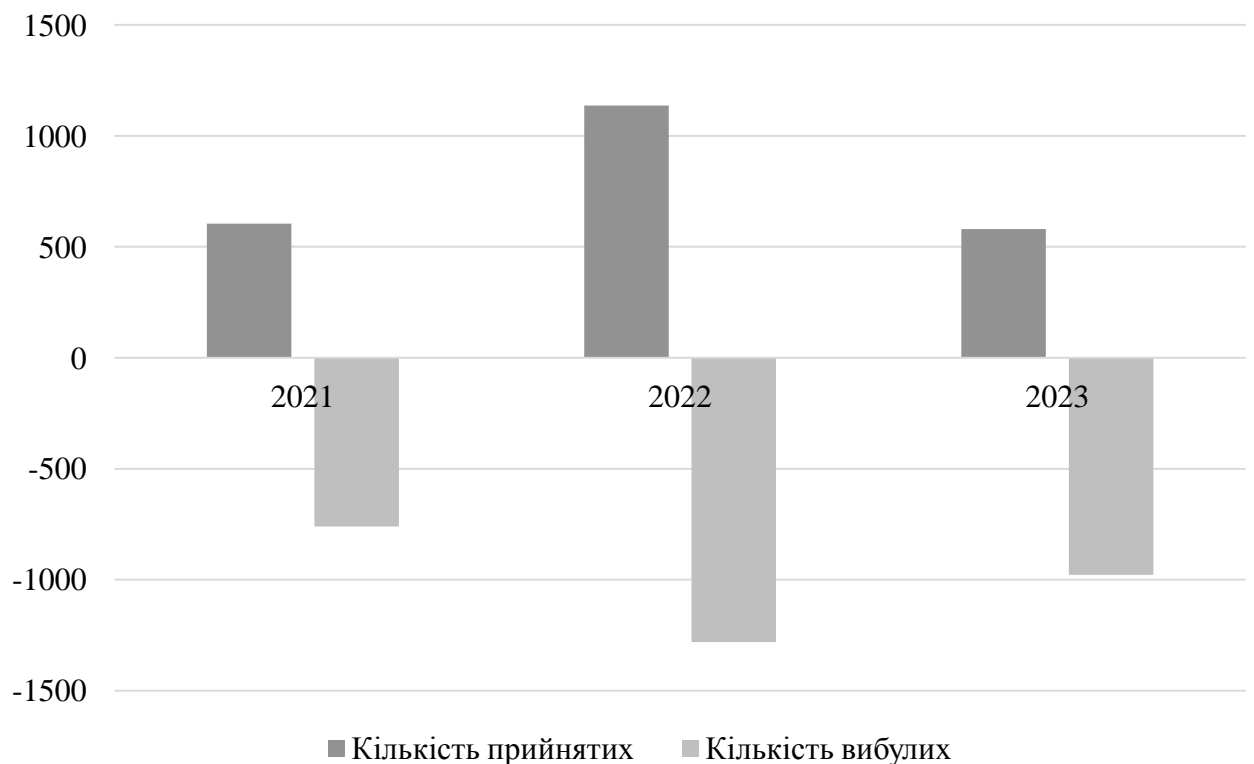


Рис. 2.7 Порівняння вибулих та прийнятих працівників ПрАТ «Київстар»

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів [55]

Кількість звільнених постійно переважала над кількістю прийнятих, саме через це відбувалася тенденція до скорочення загальної кількості працівників. Щодо причин звільнення, то в більшій мірі це – за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо.

Можна також порівняти кількість штатних працівників за розподілом статті (табл. 2.7).

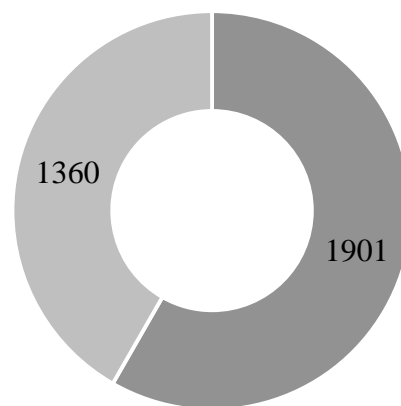
Таблиця 2.7

Кількість штатних працівників за розподілом статті ПрАТ «Київстар»

Показники	2021		2022		2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Кількість штатних працівників	3804	100	3659	100,00	3261	100
із них жінок	1500	39,43	1554	42,47	1360	41,70
із них чоловіків	2304	60,57	2105	57,53	1901	58,30

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів [55]

Протягом всього періоду кількість чоловіків переважала над кількістю жінок. У відсотковому співвідношенні чоловіки займали 60 – 57%, натомість жінки 42 – 39%. Для прикладу порівняння можна відобразити на рис 2.8.



■ Чоловіки ■ Жінки

Рис. 2.8 Кількість штатних працівників за розподілом статті за 2023 рік
ПрАТ «Київстар»

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів [55]

Відповідно до даних за 2023 рік чоловіків було зафіксовано 1901 особа, натомість жінок 1360 осіб. Наступний етап – дослідження структури працівників відповідно до рівня освіти.

Таблиця 2.8

Структура працівників за рівнем освіти ПрАТ «Київстар»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
Працівники із повною вищою освітою	3195	3074	2739	-456	-14,27
Працівники із неповною вищою освітою / середня освіта	609	585	522	-87	-14,27
Всього	3804	3659	3261	-543	-14,27

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів [55]

Так, загальна кількість працівників із вищою освітою у 2023 році становила 2739 тис. осіб, що на 456 осіб менше у порівнянні із 2021 роком. Щодо працівники із неповною вищою освітою / середньою освітою, то у 2023 році їх було 522 особи, що на 87 осіб менше у порівнянні із 2021 роком. Крім цього, можна відобразити графічно отримані дані за кожен рік.

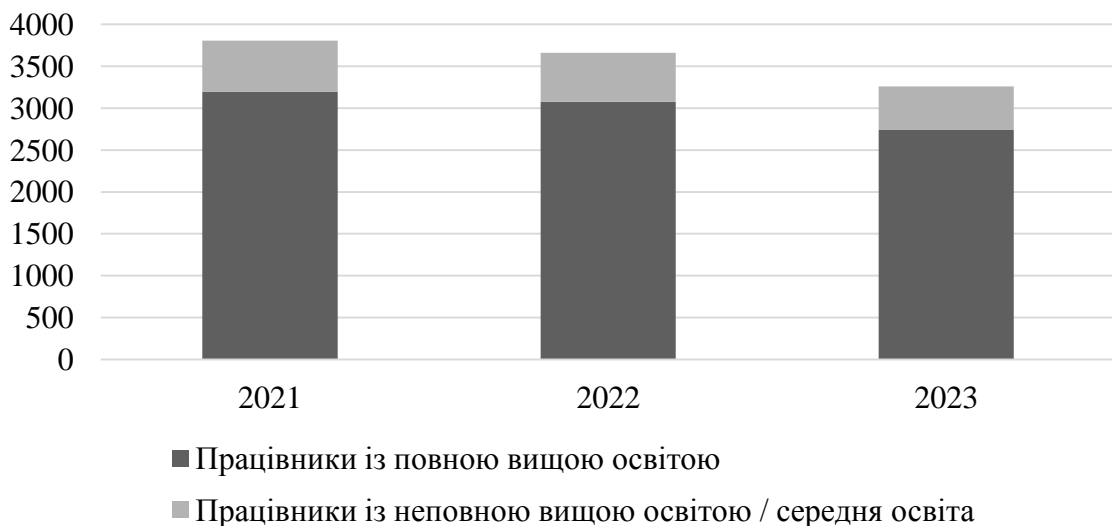


Рис. 2.9 Структура працівників за рівнем освіти ПрАТ «Київстар»

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів [55]

Надалі доречно розрахувати коефіцієнти ефективності управління. Показники ефективності управління відображають, наскільки успішно організація реалізує свої управлінські процеси та досягає поставлених цілей. Вони допомагають оцінити результативність різних аспектів управління, виявити сильні та слабкі сторони і прийняти обґрунтовані рішення щодо вдосконалення. Отримані розрахунки наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ефективності управління ПрАТ «Київстар»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
Коефіцієнт загального обороту	0,36	0,66	0,48	0,12	33,12
Коефіцієнт обороту по прийому	0,16	0,31	0,18	0,02	11,89
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,20	0,35	0,30	0,10	50,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0,18	0,32	0,27	0,09	50,00

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів [55]

Таким чином, було встановлено, що коефіцієнт загального обороту мав найвищі значення у 2022 році, натомість у 2023 р. скоротився до 0,48.

Коефіцієнт обороту по прийому мав подібну тенденцію, у 2023 р. дорівнював 0,18, що на 0,02 більше у порівнянні з 2021 р. Коефіцієнт обороту по вибуттю зріс на 50%. Щодо коефіцієнта плинності кадрів ПрАТ «Київстар», то відповідно у 2022 році він становив найвище значення, що можна пов'язати із початком повномасштабного вторгнення та масовим переміщенням людей. Для більшої наочності отримані значення наведені на рис 2.10.

Таким чином, було проведено дослідження, щодо оцінки ефективності управління персоналом ПрАТ «Київстар» за 2021 – 2023 рр. Було проведено аналіз та виокремлено основні проблеми що пов'язані з цим.

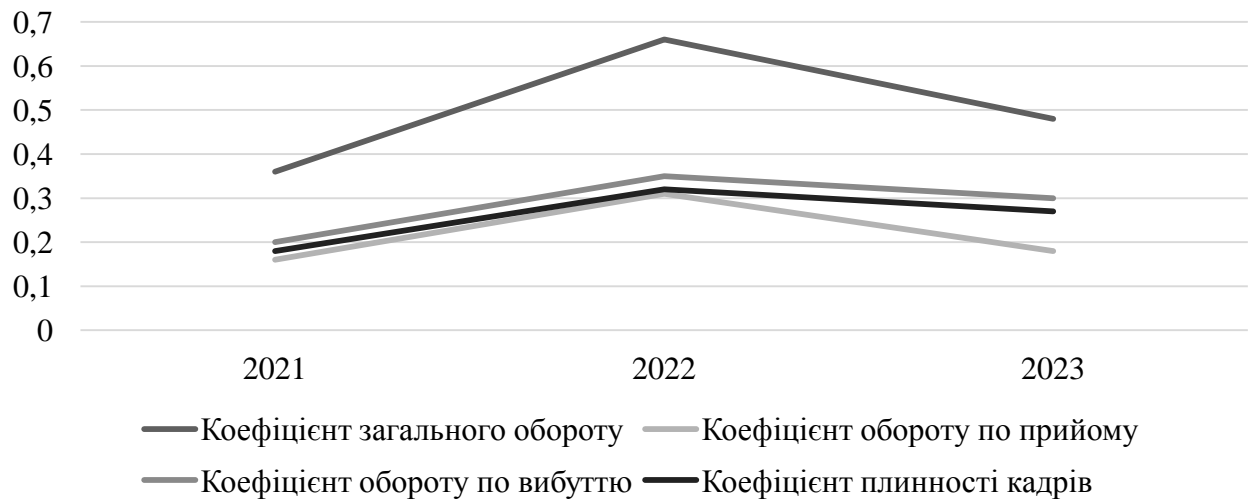


Рис. 2.10 Показники ефективності управління ПрАТ «Київстар»

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів [55]

Надалі доречно розробити пропозиції, щодо вдосконалення процесу управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Напрями удосконалення управління персоналом ПрАТ «Київстар»

Удосконалення управління персоналом є критично важливим для організацій. Перш за все підвищення ефективності та власне ефективне управління персоналом сприяє оптимізації роботи співробітників, покращенню їх мотивації та залученості, що, в свою чергу, підвищує загальну продуктивність організації. Покращення управлінської практики допомагає залучати висококваліфікованих фахівців і утримувати ключових працівників, зменшуючи текучість кадрів і знижуючи витрати на рекрутинг і навчання нових співробітників. Добре організовані управлінські процеси, які враховують потреби та інтереси персоналу, сприяють підвищенню задоволеності працівників, що позитивно впливає на їхню лояльність та бажання працювати на благо компанії.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі гнучкі та ефективні управлінські стратегії дозволяють швидко адаптуватися до змін на ринку, запроваджувати нові технології та методи роботи, що забезпечує конкурентоспроможність організації. Разом з цим вмотивовані та добре ефективно керовані співробітники надають кращий сервіс клієнтам, що підвищує рівень задоволеності клієнтів і сприяє зростанню репутації компанії.

Відповідно до проведеного аналізу було встановлено, що середньооблікова кількість працівників мала тенденцію до спадання, так у 2023 році було досягнуто мінімуму. Такий спад відбувався поступово. Безумовно такі звільнення у 2022 році можна пов'язати із початком повномасштабного вторгнення, адже тоді почалася вимушена міграція. Чимало людей опинились в окупації, втратили своє майно, або бажаючи жити в більш безпечному місці прийняли рішення змінити місце проживання.

Безумовно працівники «Київстар» теж не виключення. Навіть беручи до уваги те, що компанія проводить політику, яка дозволяє віддалений формат роботи та не змушувала до повернення із-за кордону, проте така ситуація все ж була. Тому безумовно можна стверджувати про негативний вплив від повномасштабного вторгнення. Також до причин можна віднести впровадження штучного інтелекту (така собі автоматизація робочого процесу). Адже за останні роки компанія запровадила в роботу чат-боти у різних месенджерах та соціальних мережах, а також на сайті. Крім цього, використовується штучний інтелект, який вирішує базові питання, під час зв'язку з оператором. Така політика компанії сприяє підвищенню ефективності робочого процесу, покращення оплати праці вже існуючого персоналу, пришвидшення комунікаційного процесу з клієнтами. Проте, у той же час відбуватиметься скорочення кадрів, наприклад працівників колцентру тощо. Хоча звільнення й буде мати місце бути, проте не можна вважати його проблемним.

Розглядаючи основні причини звільнення працівників ПрАТ «Київстар», варто відзначити, що серед причин переважали – за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо. Найбільш вагомим показником є коефіцієнт плинності кадрів. Плинність кадрів – це процес, що відображає зміну персоналу в організації внаслідок звільнень за власним бажанням або з ініціативи керівництва. Найчастіше звільнення працівників відбуваються через їхнє незадоволення умовами праці, рівнем заробітної плати, корпоративною політикою, можливостями для кар'єрного зростання, атмосферою та морально-психологічним кліматом у колективі, а також відсутністю мотивації. Відповідно до отриманих результатів розрахунків, мінімальне значення коефіцієнта було у 2021 році на рівні 0,18. У 2022 відбулося різке зростання (з попередньо згаданих вже причин), безумовно така ситуація може бути критичною для компанії. Щодо 2023 року, то ситуація стабілізувалася, хоча й були ще критичною. Тому надалі доречно розробити заходи, які б допомагали зменшити плинність

кадрів.

Безумовно компанія не може впливати на зміну зовнішніх факторів, проте вона може полегшити їх вплив та запропонувати заходи, щодо внутрішнього покращення.

Існує чимало напрямків, які доречно брати до уваги при удосконаленні управлінського процесу. Перш за все це оцінювання (атестація) персоналу. Оцінювання (атестація) персоналу підприємства є важливим інструментом для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами. Оцінювання допомагає керівництву визначити рівень знань, навичок та компетенцій працівників. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони персоналу, що є основою для планування подальшого професійного розвитку. Регулярна атестація стимулює працівників до підвищення власної продуктивності та якості виконуваної роботи, оскільки вони розуміють, що їхня праця оцінюється і має значення для подальшого кар'єрного росту.

Наступним напрямком є аналіз «індивідуальних потреб працівників». Безумовно неможливо дослідити всі потреби кожного з працівників. Проте можна узагальнити для деяких груп, зважаючи на складну ситуацію в країні. Кожна особа потребує підтримки, а за рахунок такого підходу вибудовуються дуже стійкі стосунки між працівником і роботодавцем.

Для ефективної роботи персоналу має бути створений стійкий, робочий, психологічний клімат, що сприятиме ефективному робочому процесу. Зважаючи на складну ситуацію в країні, жажливі події, постійні стресові ситуації, положення невизначеності, все це призводить до погіршення робочих процесів. Здоровий психологічний клімат допомагає знижувати рівень стресу серед працівників. Це сприяє поліпшенню загального здоров'я та благополуччя співробітників, що зменшує кількість лікарняних і підвищує продуктивність. Психологічний клімат на робочому місці є надзвичайно важливим фактором, що впливає на загальну ефективність роботи, мотивацію працівників та успіх підприємства в цілому. Здоровий психологічний клімат сприяє підвищенню продуктивності

працівників. Коли співробітники почуваються комфортно, вони працюють більш ефективно та зосереджено. Добре налаштований психологічний клімат знижує рівень стресу та незадоволення, що, в свою чергу, зменшує кількість звільнень за власним бажанням. Це допомагає утримувати цінних працівників і зменшує витрати на найм та навчання нових співробітників.

У сприятливому психологічному кліматі покращуються комунікації між працівниками, підвищується рівень співпраці та командної роботи. Це дозволяє досягати кращих результатів завдяки злагодженій роботі колективу.

Безумовно одними із найбільш вагомих важелів є саме прямі, такі як забезпечення соціального захисту (соціальний пакет) та фінансова мотивація за рахунок підвищення оплати праці. Фінансова мотивація відіграє ключову роль у підвищенні ефективності управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, замученість та задоволеність працівників. Конкурентоспроможні фінансові винагороди допомагають підприємствам залучати висококваліфікованих спеціалістів та утримувати їх у компанії. Це знижує плинність кадрів і забезпечує стабільність команди. Працівники, які відчують, що їхня праця гідно оплачується, схильні працювати ефективніше та докладати більше зусиль для досягнення поставлених цілей. Фінансові стимули можуть значно підвищити мотивацію співробітників до виконання своїх обов'язків на високому рівні. Винагородження за досягнення високих результатів сприяє покращенню якості роботи. Співробітники прагнуть досягти кращих результатів, знаючи, що їхні зусилля будуть належним чином оцінені фінансово.

Співробітники, які отримують справедливу та конкурентну оплату праці, більш лояльні до компанії. Вони відчують свою значимість та важливість для організації, що сприяє зміцненню корпоративної культури та зниженню ризиків звільнень.

Під впливом заходів державного регулювання економіки та удосконалення системи мотивації й стимулювання праці зміниться ставлення до праці в суспільстві. Ці зміни повинні охоплювати такі аспекти свідомості:

мотивація до праці як особистісний чинник, мотивація до праці як громадянська відповідальність, мотивація до праці як професійна діяльність на підприємстві.

Позитивні зрушення в мотивації та стимулюванні праці в суспільстві спричиняють синергетичний ефект, який посилює взаємозв'язки між розвитком особистості, родинними стосунками, професійною та соціальною діяльністю.

Таким чином, було розглянуто напрями, щодо покращення управлінських процесів на підприємстві. Надалі важливо більш детально конкретизувати заходи, які б сприяли такому покращенню.

3.2. Заходи удосконалення управління персоналом

ПрАТ «Київстар» – це провідний постачальник мобільного зв'язку в Україні, який постійно вдосконалює свої послуги, впроваджуючи кращі світові практики. Компанія демонструє динамічний та сучасний розвиток. Проте, у сфері управління персоналом існують певні недопрацювання та суперечності, які можуть призвести до більш суттєвих наслідків. На сьогодні ПрАТ «Київстар» має значні можливості для підвищення мотивації та залучення висококваліфікованих кадрів на всіх рівнях.

Штат компанії ПрАТ «Київстар» налічує багато співробітників, кожен з яких має різний рівень достатку та цілі. Це вимагає відповідних змін, щодо системи управління.

Заходи з удосконалення управління персоналом є критично важливими для забезпечення ефективної діяльності будь-якого підприємства. Так важливо більш детально розглянути раніше запропоновані напрями до змін.

Що стосується атестації або оцінювання персоналу, то такі заходи сприятимуть оцінці працівників, щодо достатності рівня кваліфікації або володіння необхідними навичками. Можна розглядати два шляхи вирішення даного завдання. Перш за все це звільнення та пошук нових працівників. Таким чином, це допоможе уникнути витрат на підвищення кваліфікації,

пошук працівника за визначеними критеріями дозволить знайти нових кваліфікованих працівників. Проте тут потрібно враховувати додаткові витрати на адаптацію, а також час на пошук такого кандидата. Наступним шляхом є навчання і підвищення кваліфікації персоналу, який вже наявний. Такий варіант є швидшим, але більш затратним, адже необхідне підвищення кваліфікації працівника потребує додаткових витрат.

Щодо напряму «визначення індивідуальних потреб» важливо враховувати особливості різних категорій населення серед працівників. Так, наприклад, для топ-співробітників актуальними є вторинні потреби, такі як самовираження, визнання та соціальні потреби.

Кожен безумовно любить індивідуальний підхід та увагу. Крім цього, визначення індивідуальних мотиваційних чинників кожного працівника, що може включати як матеріальні (заробітна плата, бонуси), так і нематеріальні стимули (визнання, можливість кар'єрного росту, саморозвиток).

Як варіант таких заходів можна розглянути працівників із дітьми. Компанія може надавати пільги на різні заходи, рекреаційного характеру або навчального. Крім цього, можна запровадити подарунки для дітей співробітників до різних свят. Наприклад, солодкі подарунки до Нового року та Різдва, або якісь брендovanі подарунки від компанії до дня народження дитини тощо. Безумовно така політика має позитивний вплив на продуктивність працівників. Також можна запропонувати забезпечення програм підтримки здоров'я та благополуччя, таких як спортивні заняття, психологічна підтримка, медичне страхування та інші заходи, що сприяють загальному благополуччю працівників.

Також важливим заходом є надання вибору щодо завдань або проєктів (за умов можливості такого вибору). За допомогою проєктної організаційної структури працівник зможе вибрати цікавий та комфортний проєкт, робочий процес та ефективно працювати в ньому. Ця структура дозволяє створити атмосферу конкуренції між проєктами та співпраці в рамках кожного з них. Гармонійне поєднання конкуренції та співпраці ефективно розкриє потенціал

кожного працівника.

Надання гнучких графіків роботи у сучасному світі є дуже важливим. Можливість віддаленої роботи або часткової зайнятості, що дозволяє працівникам збалансувати робочі та особисті обов'язки дуже цінується. Для цього обов'язковими є розробка та впровадження індивідуальних планів професійного розвитку, які враховують сильні сторони, інтереси та кар'єрні амбіції кожного працівника. Пропозиція навчальних програм і курсів, які відповідають потребам та інтересам працівника, дозволяючи йому розвивати необхідні навички та компетенції. Проте, безумовно такі заходи призведуть до додаткових витрат.

Для впровадження таких заходів необхідно, щоб весь колектив був поінформований і згоден з цими змінами. Всі відповідні трудові договори або додаткові угоди мають бути підписані.

Молоді фахівці – студенти і випускники вузів – є відносно недорогим ресурсом, оскільки вони об'єктивно коштують набагато менше, ніж професіонали з досвідом. Крім того, вони мають переваги перед старшим поколінням завдяки таким особистісним якостям, як динамічність мислення, гнучкість у взаємодії, креативність і прагнення до нових знань.

Одним із найпоширеніших способів залучення молодих спеціалістів є участь у ярмарках вакансій та проведення презентацій у вищих навчальних закладах. Важливо, щоб відділ кадрів ефективно інтегрував молодих працівників у робочий процес, аби вони якнайшвидше почали приносити користь компанії. Для цього необхідно впроваджувати програми адаптації та процедури наставництва.

Адаптацію можна розглядати як поступове входження працівника в нові професійні та соціально-економічні умови праці. Особливу роль у цьому процесі відіграють наставники та інструктори виробничого навчання, які допомагають молодим спеціалістам освоїти нові обов'язки, досягти високої якості виконання роботи та адаптуватися до нового колективу.

Для топ-менеджерів важливо мати право голосу при ухваленні

стратегічних та тактичних рішень, щоб вони могли впливати на розвиток компанії та усвідомлювали відповідальність за свої рішення. Це сприяє їхній більшій залученості у всі стратегічні процеси. Відповідно, мотиваційна система для топ-менеджменту має стимулювати їх глибше занурюватися в діяльність компанії та постійно покращувати ключові показники в своїй сфері відповідальності. Такий підхід також сприятиме їхньому довготривалому утриманню на посаді, що позитивно впливатиме на стратегічний розвиток компанії, оскільки висока плинність кадрів на цьому рівні є неприпустимою.

Наступний напрям пов'язаний із несприятливим морально-психологічним кліматом конфліктами у робочому середовищі. Безумовно така атмосфера не може сприяти високій результативності діяльності. Тому важливим є налагодити психологічний клімат підприємства. Для цього доречно проводити профілактику конфліктів та вживати превентивні заходи, щодо їх попередження. Для цього доречно залучати професійних психологів та проводити тренінги, корпоративи, виїзні поїздки, розважальні заходи тощо. Такі заходи сприятимуть дружній атмосфері в колективі та призводитимуть до зменшення конфліктів, покращення психологічного клімату і т.д., хоча звісно матимуть додаткові грошові витрати та витрати часу.

Завдяки цим мотиваційним інструментам, співробітник відчуває піклування про себе та свою родину, розуміє, що керівництво цікавиться ним як особистістю, і працює з повним залученням. Крім того, ці заходи допомагають ефективно зберігати кадри та працювати над підвищенням їх кваліфікації.

Рішення проблем домашнього господарства співробітників (житло, діти, безпека життя) та створення комфортних умов для роботи та робочого процесу сприяють максимально ефективній та довготривалій реалізації потенціалу співробітників, що позитивно відображається на результаті діяльності компанії.

Партнерські відносини між керівником та співробітником є важливим елементом успіху. У такому взаємовідношенні, співробітники активно залучаються до діяльності компанії та прийняття ключових рішень, а також беруть участь у розподілі прибутків. Це не тільки підкреслює значущість співробітника для компанії, але й мотивує його працювати більш ефективно та приймати обдумані рішення, оскільки його особистий дохід прямо залежить від успіху компанії.

Наступний етап – підвищення вмотивованості працівників за рахунок економічної мотивації у першу чергу. Для цього можна запропонувати мотивацію за рахунок відчуття важливості працівника для підприємства. Важливо створювати хороші умови праці та забезпечувати (покращувати) соціальні гарантії.

Впровадження рейтингової системи є важливим елементом мотивації, оскільки вона поєднує матеріальну та нематеріальну стимуляцію. З одного боку, матеріальна мотивація винагороджує тих, хто відзначився своїми досягненнями в порівнянні з колегами за рейтинговою системою. З іншого боку, публічне визнання вкладу окремого співробітника в роботу компанії слугує нематеріальною мотивацією. Ця система є гнучкою, оскільки її можна застосовувати як всередині команд, відділів, філій, так і між ними. Цей метод сприяє категоризації співробітників, що спрощує прийняття управлінських рішень щодо них.

Основним недоліком цієї системи є складність її впровадження для топ-менеджменту, оскільки важко порівняти їхні показники ефективності, враховуючи їх різноманітність. Крім того, ця система не є дуже ефективною для мотивації рядових працівників, оскільки її важко зробити об'єктивною, а матеріальний компонент може бути недостатнім для стимулювання таких співробітників.

Ураховуючи складну економічну обстановку в країні, впровадження таких мотиваційних ініціатив, як премії та доплати, може значно підвищити продуктивність праці. Наприклад, можна запровадити премії за перевищення

терміну експлуатації обладнання та машин, за якісний ремонт, за дотримання трудової дисципліни тощо. Фінансові стимули є ефективним засобом для оптимального використання робочої сили, основних засобів та дотримання трудової дисципліни. Очевидно, такі заходи призведуть до додаткових витрат.

Використання анкетування (анонімного опитування) може бути ефективним методом для оцінки та визначення необхідності різних заходів. Цей метод дозволяє вдосконалити управлінські рішення щодо персоналу, оскільки він враховує думку співробітників, що безперечно підвищує релевантність рішень і покращує їх ефективність. Крім того, це є вартісно-ефективним методом нематеріальної мотивації, оскільки співробітники вважають анкетування проявом уваги з боку керівництва. Впровадження методу анкетування допоможе покращити управлінські рішення щодо персоналу, враховуючи думку співробітників, що сприятиме підвищенню їх ефективності. Це метод нематеріальної мотивації, оскільки співробітники зацікавлені в анкетах і вважають анкетування проявом уваги до їх особистості з боку керівництва.

3.3. Оцінка економічної ефективності заходів, пов'язаних з удосконаленням управління персоналом

Ринок праці постійно змінюється, і підприємства мають адаптуватися до цих змін. Оцінка економічної ефективності заходів з управління персоналом дозволяє вчасно виявляти нові тенденції і відповідати на них, зберігаючи ефективність і актуальність стратегій управління.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів, спрямованих на удосконалення управління персоналом полягає у вимірі, наскільки впроваджені заходи сприяють підвищенню продуктивності та ефективності роботи працівників. Це допомагає зрозуміти, чи досягаються поставлені цілі та чи варто продовжувати або змінювати підхід. Як правило, удосконалення управління персоналом потребує інвестицій. Оцінка

економічної ефективності допомагає визначити, чи ці інвестиції є доцільними та яких результатів варто очікувати. Це дозволяє оптимізувати витрати, спрямовуючи ресурси на найбільш ефективні заходи.

Варто узагальнити що незважаючи на виникнення додаткових витрат пов'язаних із заходами, щодо покращення управлінського процесу. Проте, особливе значення та те що об'єднує всі із запропонованих заходів є мотивація.

Мотивація є одним із ключових елементів системи управління персоналом, оскільки вона дозволяє керівництву впливати на працівників. Ефективна мотивація повинна враховувати як внутрішні мотиви, так і зовнішні стимули. Мотив – це внутрішня потреба, яка спонукає працівника до певних дій і вчинків, що задовольняють цю потребу. Кожна людина має свої мотиваційні преференції, які залежать від її соціального статусу, рівня добробуту, посади та інших чинників.

Всі із запропонованих заходів мають стимулюючу дію та мають мотивувати працівників на досягнення кращих результатів. Враховуючи, що кожен запропонований захід стосується не всіх ланок співробітників (окрім ключових показників ефективності) та беручи до уваги синергетичний ефект можна дійти висновку, що ефективність покращиться. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка вартості запропонованих заходів

Назва	Кількість (на 1 працівника)	Ціна	Сума
1. Система атестації або оцінки	1	50000 (одноразові інвестиції у створення ПЗ)	50000
2. Індивідуальні бонуси для різних категорій працівників (працівники з дітьми отримують солодкі презенти до новорічних свят., програм підтримки здоров'я та благополуччя, таких як спортивні заняття,	3261	1000	3261000

Продовж. табл. 3.1

психологічна підтримка, медичне страхування та інші заходи, що сприяють загальному благополуччю працівників)			
3. Налаштування морально-психологічного клімату колективу для запобігання конфліктів	163 (1 захід на групу з 20 осіб)	2000	326000
4. Створення рейтингової системи мотивації	1	8500	8500
5. Витрати на заходи економічної мотивації	1000	5000	5000000
Разом	–	–	8645500

Джерело: сформовано автором

Деякі заходи потребують одноразових витрат, такі як створення системи атестації, створення рейтингової системи, тощо. Проте, є також заходи ціна яких буде змінюватись щомісячно, залежно від обраних методів реалізації. До того ж, наприклад економічна мотивація застосовуватиметься для працівників, які мали позитивні результати роботи. Надалі доречно здійснити оцінку запропонованих змін.

Таблиця 3.2

Оцінка запропонованих змін

№	Вид операції	Трудомісткість операції без змін		Трудомісткість операції із змінами		Економія грн
		в люд/год	грн	в люд/год	грн	
1	Опрацювання запиту клієнта на гарячій лінії	0,2	50	0,15	45	5
2	Вирішення питання /проблем клієнтів	0,3	45	0,15	42	3
3	Владнання проблем зі зв'язком	0,5	70	0,35	55	15

Продовж. табл. 3.2

4	Наявність помилок через людський фактор	0,05	7	0,005	4	3
5	Операційні процеси	0,2	40	0,15	35	5
6	Оформлення документів	0,01	40	0,005	22	18
7	Канцелярські та машинописні роботи	0,3	35	0,25	30	5
Разом на одного працівника		1,56	287	1,06	233	54
Разом на 3261 працівників		17936,5	935907	3456,66	759813	176094

Джерело: сформовано автором

Таким чином, вартість від запропонованих змін для Київстар становить 176 094 гривень.

Отже, загальне покращення ефективності управління персоналом сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і покращенню морально-психологічного клімату в колективі. Це, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Інвестори завжди зацікавлені у високій рентабельності своїх інвестицій. Демонстрація економічної ефективності заходів з управління персоналом може підвищити довіру інвесторів і сприяти залученню додаткових коштів.

Відповідно до запропонованих заходів, економічно ефективні заходи управління персоналом можуть включати поліпшення умов праці, системи винагород і мотивації, що підвищує задоволеність працівників, їх лояльність до компанії і зменшує плинність кадрів. Для покращення системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар» було запропоновано низку заходів, які сприятимуть підвищенню зацікавленості працівників та ефективності мотиваційної політики. Система мотивації буде дієвою, якщо буде досягнуто оптимального балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами, а також забезпечено належний контроль з боку керівництва. Відбуватиметься максимальна віддача трудових ресурсів менеджерів вищої, середньої та

нижчої ланки; компанія утримуватиме перспективні кадри на робочому місці, допомагатиме у розвитку професійних навичок, при цьому відбуватиметься покращення умов робочого процесу та життя співробітників компанії. Безумовно важливим є те, що запропоновані заходи допомагатимуть утримувати перспективні кадри на всіх ланках та за рахунок цього зменшиться рівень плинності кадрів. Плинність кадрів негативний та затратний процес, який потребує вкладення коштів та часу на етапі найму нових працівників, витрати суттєвих грошових ресурсів у підготовку нових фахівців, які потенційно можуть бути прийняті на роботу.

Економічний ефект від впровадження обраних заходів включатиме підвищення ефективності працівників і, як результат, зростання прибутку підприємства, а також збільшення цінності працівників через постійне підвищення їхньої кваліфікації та якісне навчання. Соціально-психологічний ефект від запропонованих заходів виявиться у підвищенні задоволеності працівників своєю роботою, оскільки вони розумітимуть, що компанія дбає про їхній професійний та особистий розвиток, у зростанні лояльності працівників і покращенні співпраці між керівниками та підлеглими.

На додаток для вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників на підприємстві доцільно дотримуватися такої послідовності дій: спочатку провести діагностику керівників щодо їх готовності до змін; потім діагностику персоналу на предмет їх бажання змін; здійснити комплексний аналіз ресурсів підприємства в контексті мотивації та стимулювання працівників; обговорити результати досліджень у колективі; розробити нову систему мотивації та стимулювання; впровадити цю систему на підприємстві.

Таким чином, оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення управління персоналом є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства, а також для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

У цій роботі систематизовано теоретичні та методологічні основи управління персоналом підприємства та розроблено рекомендації для його вдосконалення. Висновки включають наступні пункти:

1. Управління персоналом спрямоване на досягнення цілей як підприємства, так і його працівників. Для працівників важливо створити такі умови, які забезпечують задоволення від праці, пов'язане з виконанням їхніх трудових обов'язків, що, своєю чергою, сприяє досягненню цілей підприємства. Оскільки метою підприємства є отримання прибутку, система управління персоналом повинна забезпечувати ефективне використання працівників для досягнення цієї мети, а також створювати умови для підвищення ефективності використання трудового потенціалу в майбутньому.

2. Система управління персоналом є складною соціально-економічною структурою, яка включає цілі, методи, засоби управління, а також суб'єктів і об'єкти управління. Ці елементи мають свої соціально-економічні цінності, інтереси, цілі та певні етичні, моральні норми поведінки, інтелектуальний рівень та інші соціально-психологічні характеристики, що значно впливають на ефективність її функціонування і розвитку. Необхідно розробити нові підходи до вдосконалення системи управління персоналом підприємств, враховуючи персональні особливості працівників.

3. ПрАТ «Київстар» є найбільшим оператором телекомунікацій в Україні, місія якого полягає у відкритті нових можливостей для країни та покращенні життя людей. Основні цінності компанії включають інновації, відповідальність та клієнтоорієнтованість. Вона входить у двадцятку найбільших платників податків в Україні, сплативши понад 90 мільярдів гривень податків та інвестувавши близько 6 мільярдів доларів США у розвиток телекомунікаційної інфраструктури. Компанія обслуговує понад 243 мільйони клієнтів мобільного зв'язку та 11 мільйонів користувачів

фіксованого інтернету. Київстар активно розвиває інноваційні послуги, такі як Big Data, індустріальний IoT, хмарні сервіси та цифрове телебачення. Компанія має розгалужену інфраструктуру з понад 53 тисячами базових станцій та волоконно-оптичною мережею довжиною 44 тисячі кілометрів. Єдиним акціонером Київстар є міжнародна телекомунікаційна група VEON, головний офіс якої знаходиться в Нідерландах .

4. Київстар використовує лінійно-функціональну організаційну структуру, яка забезпечує ефективне управління операційною та стратегічною діяльністю. Управлінська модель компанії поєднує колегіальність з іншими формами врядування, що сприяє прийняттю зважених рішень. Президент компанії є громадянином України, а до складу Наглядової ради входять представники з України, США, ЄС та Туреччини, всі з яких мають значний досвід міжнародного менеджменту. Компанія була заснована в 1994 році та почала надавати послуги мобільного зв'язку в 1997 році. Київстар має ліцензії на надання послуг мобільного та фіксованого зв'язку, а також передачі даних по всій території України. Компанія суворо дотримується чинного законодавства України та нормативних актів, що регулюють телекомунікаційну галузь. В оплаті праці ПрАТ «Київстар» дотримується принципів внутрішньої та зовнішньої справедливості .

5. Компанія Київстар активно підтримує комунікацію з колективом через прямі лінії з CEO та тематичні групи у корпоративній соцмережі Workplace. Важливим аспектом є підтримка зворотного зв'язку, що дозволяє враховувати думки працівників і оперативно реагувати на їх потреби. Протягом багатьох років компанія проводить конкурс «Сузір'я Київстар», який визначає найкращих співробітників за результатами голосування колективу. Працівники Київстар забезпечуються комплексною програмою медичного страхування, страхування життя від нещасного випадку та соціальними виплатами, такими як допомога при народженні дитини або у зв'язку зі смертю близьких. Ефективність управління персоналом також відображається у дотриманні балансу між внутрішньою та зовнішньою

справедливістю в оплаті праці. Компанія постійно вдосконалює свої програми навчання та розвитку для підвищення кваліфікації працівників. Також важливим аспектом є залучення співробітників до корпоративних ініціатив та підтримка їх мотивації на високому рівні .

6. Для вдосконалення системи управління персоналом у ПрАТ «Київстар» необхідно впроваджувати сучасні технології управління, такі як автоматизація HR-процесів та використання аналітики даних для прийняття рішень. Важливо розвивати корпоративну культуру, орієнтовану на інновації та безперервне навчання, що сприятиме професійному зростанню співробітників. Одним з напрямків є покращення системи внутрішніх комунікацій, що дозволить забезпечити ефективний зворотний зв'язок та оперативне реагування на потреби працівників. Впровадження програм менторства та коучингу сприятиме розвитку лідерських якостей у співробітників. Компанія має зосередити увагу на підвищенні рівня залученості та мотивації працівників через індивідуалізацію підходів до стимулювання та визнання досягнень. Варто також посилити співпрацю з освітніми установами для підготовки фахівців, які відповідатимуть потребам компанії. Залучення зовнішніх експертів для проведення тренінгів та семінарів допоможе підвищити професійний рівень команди .

7. Вдосконалення системи мотивації персоналу у ПрАТ «Київстар» включає розробку нових програм стимулювання, які враховуватимуть індивідуальні потреби та особливості співробітників. Важливо впроваджувати гнучкі форми мотивації, такі як бонуси за досягнення короткострокових і довгострокових цілей, а також програми визнання та нагородження за інноваційні ідеї. Слід розвивати нематеріальні методи мотивації, зокрема, корпоративні заходи, командні активності та програми соціальної відповідальності, що сприятимуть підвищенню лояльності співробітників. Значну увагу потрібно приділяти програмам професійного розвитку та кар'єрного росту, які дозволять працівникам бачити перспективи свого розвитку в компанії. Важливим аспектом є створення комфортних умов

праці, включаючи гнучкий графік, можливість дистанційної роботи та покращення робочого середовища. Запровадження програм добробуту, які охоплюють фізичне та психічне здоров'я працівників, також є важливим елементом. Регулярний моніторинг рівня задоволеності працівників дозволить оперативно виявляти проблеми та впроваджувати необхідні зміни .

8. Для підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Київстар» необхідно впроваджувати систематичні програми навчання та розвитку, які відповідають сучасним вимогам ринку та технологічним змінам. Важливо організовувати внутрішні та зовнішні тренінги, семінари, вебінари, які дозволять працівникам отримувати нові знання та навички. Компанія повинна активно співпрацювати з освітніми закладами та професійними асоціаціями для проведення спільних освітніх проектів. Впровадження програм менторства та наставництва допоможе молодим фахівцям швидше адаптуватися та професійно зростати. Створення внутрішніх баз знань та онлайн-платформ для навчання забезпечить доступ до необхідних матеріалів у будь-який час. Регулярна оцінка результатів навчання та професійного розвитку дозволить коригувати програми відповідно до потреб працівників та компанії. Заохочення працівників до участі у професійних конференціях, виставках та форумах сприятиме обміну досвідом та впровадженню нових ідей у діяльність компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
2. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 72-78.
3. Волянська-Савчук Л. В. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2018. № 2 (45). С. 189-196.
4. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління», 2018 № 4(15). С.225-228.
5. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи URL: <http://libfree.com/index.php>
6. Bilan, Y., Mishchuk, H., Samoliuk, N., Grishnova, O. (2019). ICT and Economic Growth: Links and Possibilities of Engaging. *Intellectual Economics*, 13(1), 93-104
7. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К. : КНЕУ, 2004. 316 с.
8. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
9. Шубалий О.М. та ін. Управління персоналом / за заг. ред. Шубалого О.М. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с
10. Маслак О. О., Колодійчук А. В. Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. Львів : НЛТУ, 2010. Вип. 20.6. С. 307 - 312.
11. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами:

навчальний посібник /за наук. ред. О.І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.

12. Mathewson R.Ch. Talent management. A guide to growing a strong team. M.: Alpina Publ., 2020. 232 p

13. Шимановська-Діанич, Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 462 с.

14. Шимановська-Діанич Л.М.. Теорія та методологія формування системи управління креативним розвитком персоналу як складової загальної системи управління персоналом сучасного підприємства. Bulletin of Sumy National Agrarian University, № 2(80). 2019. С.81–85.

15. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації, № 12. 2020. С.125–129.

16. Кузьмін, О.Є., Процик, І.С., Передало, Х.С., Комарницька, Б.Б., 2011. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки

17. Чуднова, О.К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць, Вип. 15, 2019. 146 – 154

18. Олексенко Р.І., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

19. Маслова В. М. Управління персоналом. К: ЦУЛ, 2012. 492 с.

20. Мостенська Т.Л., Рудьєв В.А. Гуткевич С.О. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

21. Кубарева, В.С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2013. № 3(2), 224-227.

22. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. К. : Центр учб. л-ри, 2011. 468 с

23. Мостенська Т.Л., Рудьєв В.А. Гуткевич С.О. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

24. Київстар. Ліга Досьє, 2019 : веб-сайт. URL: <https://file.liga.net/companies/kievstar> (дата звернення: 16.10.2022).
25. Приватне акціонерне товариство «Київстар». 2021. URL: https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs_kyivstar_stand_alone_2021_ukr_final.pdf
26. Приватне акціонерне товариство «Київстар». Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України, 2021 : веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/21673832>
27. Організаційна структура компанії. ПрАТ «Київстар», 2021 : вебсайт. URL: <https://kyivstar.ua/uk/career/company-structure>
28. Якість «Київстар». ПрАТ «Київстар», 2021 : веб-сайт. URL: https://kyivstar.ua/uk/about/about/quality/quality_levels/2021
29. Найкращі мобільні мережі за 2021 : веб-сайт. URL: <https://www.nperf.com/uk/awards/ua/2021/mobile/ukraine/>
30. Київстар сьогодні. ПрАТ «Київстар», 2021 : веб-сайт URL: https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar_today
31. Божик М. А. Менеджмент персоналу : веб-сайт URL: http://lubbook.org/book_322_glava_58_Absent%D1%97zm,jjogo_prichini,_.html
32. Буднік М. М., Медяна Л. С. Формування ефективної системи управління персоналом. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. №3(2).С. 25–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_3\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_3(2)_7).
33. . Бондар Н. М., Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб.для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2003. 304с. URL:<https://fingal.com.ua/content/view/520/39/1/0/>.
34. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади:навч. посіб. Київ : «Професіонал», 2006. 576 с.
35. Склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації. Управління персоналом : підручник.

URL:https://pidru4niki.com/1510082750724/menedzhment/sklad_funktsionalnih_pidsistem_sistemi_upravlinnya_personalom_organizatsiyi.

36. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. Вісник ХНУ. 2021. № 5. Т. 1. С. 63–67.

37. Ус С.В. Управління персоналом підприємства в умовах кризи. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2021. №10, 63-69.

38. Токар А.П. Менеджмент людських ресурсів у сфері обігу: монографія. Сімферополь: Таврія, 2012. 680 с.

39. Остапюк, Б.Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2019. № 47.

40. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт, 2018. № 14, 41-48.

41. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. Персонал, 2019. №4. С. 44-49.

42. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf

43. Хміль Ф.І. Менеджмент. К.: Вища школа. 2012. 339 с.

44. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3 (154). С. 185-188

45. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 р.). Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. С. 353-355.

46. Ладанов І. Д. Практичний менеджмент. К. : В. М, 2014. 321 с.

47. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом

підприємства. Экономика и управление. 2017. №3. С. 48-53.

48. Бардадим С. А., Невмержицька С. М. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів) / ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2020. С. 55-58.

49. Андрушків В.Н., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Л.: Світ, 2015. 294 с.

50. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент . Робота сьогодні. 2015. № 5. –С. 32-34.

51. Лук'янов В. І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства. Харків, 2015. 185-186 с

52. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. Вісник Кам'янець- Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 341–348.

53. Бузько І., Варганова О., Надьон Г. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. С. 272–279

54. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 312 с.

55. Фінансова звітність «Київстар». URL: <https://clarity-project.info/edr/21673832/finances>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансовий звіт

Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Київстар»</u>	Дата (рік, місяць, число)	Коди	
Територія <u>м. Київ, Шевченківський р-н</u>	за ЄДРПОУ	2022	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>3 675</u>	за КВЕД	230	
Адреса, телефон <u>03113, м. Київ, вулиця Дегтярівська, 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	

Консолідований баланс (Консолідований звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	10	8 585 369	8 630 036
первісна вартість	1001		15 660 541	16 257 422
накопичена амортизація	1002		(7 075 172)	(7 627 386)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-
Основні засоби	1010	8,9	16 321 214	19 284 011
первісна вартість	1011		34 626 916	38 724 432
знос	1012		(18 305 702)	(19 440 421)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	27	144 046	123 734
Гудвіл	1055	33	-	412 169
Інші необоротні активи	1090	11, 14	1 568 479	3 207 648
Усього за розділом I	1095		26 619 108	31 657 598

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

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

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

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

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

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

**Консолідований звіт про фінансові результати (Консолідований звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

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

Звітність за 2023 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 177 859.00	8 547 281.00
первісна вартість	1001	15 796 882.00	17 167 026.00
накопичена амортизація	1002	7 619 023.00	8 619 745.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 303 290.00	1 245 301.00
Основні засоби	1010	18 148 936.00	21 469 991.00
первісна вартість	1011	36 409 687.00	41 996 774.00
знос	1012	18 260 751.00	20 526 783.00
інші фінансові інвестиції	1035	699 734.00	763 469.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	159 033.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	3 207 648.00	2 580 402.00
Усього за розділом I	1095	31 696 500.00	34 606 444.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	65 107.00	140 759.00
Виробничі запаси	1101	65 104.00	136 470.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	3.00	4 289.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 815 721.00	2 052 293.00

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	241 180.00	167 553.00
з бюджетом	1135	62 335.00	110 624.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	26 174.00	8 663.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	5 695 031.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 684 591.00	7 372 688.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	189 282.00	235 528.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	481 670.00	6 612.00
Усього за розділом II	1195	8 566 060.00	15 789 751.00
Усього за розділом II	1195	8 566 060.00	15 789 751.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	113 059.00	
Баланс	1300	40 375 619.00	50 396 195.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	654 763.00	654 763.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	261 260.00	261 320.00
Емісійний дохід	1411	102 338.00	102 338.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	132 933.00	132 933.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 935 686.00	31 478 276.00

Усього за розділом I	1495	21 984 642.00	32 527 292.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	15 310.00
Пенсійні зобов'язання	1505	29 735.00	37 363.00
Довгострокові кредити банків	1510	1 411 880.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6 344 485.00	8 040 028.00
Довгострокові забезпечення	1520	236 275.00	254 560.00

Усього за розділом II	1595	8 022 375.00	8 347 261.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	777 428.00	89 990.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	3 654 875.00	3 208 894.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 024 715.00	653 591.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	516 951.00	474 885.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	12 651.00	75 643.00
за одержаними авансами	1635	968 040.00	1 021 183.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	170 357.00	209 569.00
Доходи майбутніх періодів	1665	848 301.00	852 212.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 912 235.00	3 410 560.00

Усього за розділом III	1695	10 368 602.00	9 521 642.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	40 375 619.00	50 396 195.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	33 165 048.00	30 900 973.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14 052 407.00	13 073 367.00
Валовий: прибуток	2090	19 112 641.00	17 827 606.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	229 718.00	252 484.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	2 430 110.00	2 357 912.00
Витрати на збут	2150	2 468 002.00	2 556 755.00
Інші операційні витрати	2180	357 394.00	598 153.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14 086 853.00	12 567 270.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	588 132.00	155 497.00

Інші фінансові доходи	2220	588 132.00	155 497.00
Інші доходи	2240	195 065.00	236 812.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 942 998.00	1 226 928.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2 002.00	17 226.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12 925 050.00	11 715 425.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 382 460.00	-2 198 911.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	10 542 590.00	9 516 514.00

Звітність за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 585 356.00	8 372 277.00
первісна вартість	1001	15 660 515.00	15 991 300.00
накопичена амортизація	1002	7 075 159.00	7 619 023.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	16 291 426.00	20 429 519.00
первісна вартість	1011	34 575 168.00	39 865 823.00
знос	1012	18 283 742.00	19 436 304.00

інші фінансові інвестиції	1035	110 102.00	699 734.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	139 587.00	159 033.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	1 568 479.00	3 207 648.00
Усього за розділом I	1095	26 694 950.00	32 868 211.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	37 506.00	65 107.00
Виробничі запаси	1101	37 476.00	65 104.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	30.00	3.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	872 641.00	2 815 721.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	150 458.00	241 180.00
з бюджетом	1135	73 795.00	62 335.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	5 327.00	26 174.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 707 773.00	4 684 591.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	195 217.00	189 282.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	2 271.00	481 670.00
Усього за розділом II	1195	3 044 988.00	8 566 060.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	72 309.00	113 059.00
Баланс	1300	29 812 247.00	41 547 330.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	654 763.00	654 763.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	258 294.00	261 260.00
Емісійний дохід	1411	102 338.00	102 338.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	132 933.00	132 933.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 419 172.00	21 016 841.00
Усього за розділом I	1495	12 465 162.00	22 065 797.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	24 277.00	29 735.00
Довгострокові кредити банків	1510	6 934 336.00	2 171 880.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 681 646.00	7 376 257.00
Довгострокові забезпечення	1520	315 052.00	236 277.00
Усього за розділом II	1595	10 955 311.00	9 814 149.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	59 781.00	17 428.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 946 299.00	3 654 875.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 124 100.00	1 024 715.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	660 084.00	516 951.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	12 370.00	12 651.00
за одержаними авансами	1635	851 597.00	968 040.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	183 376.00	170 355.00
Доходи майбутніх періодів	1665	788 435.00	848 301.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 425 816.00	2 971 019.00

Усього за розділом III	1695	6 391 774.00	9 667 384.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	29 812 247.00	41 547 330.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	30 900 973.00	28 559 150.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 112 812.00	9 646 440.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	18 788 161.00	18 912 710.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	252 484.00	217 437.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	2 357 912.00	1 865 353.00
Витрати на збут	2150	2 556 755.00	2 362 458.00
Інші операційні витрати	2180	247 660.00	115 856.00
Витрати на збут	2150	2 556 755.00	2 362 458.00
Інші операційні витрати	2180	247 660.00	115 856.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	13 878 318.00	14 786 480.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	155 497.00	48 828.00

Інші фінансові доходи	2220	155 497.00	48 828.00
Інші доходи	2240	236 812.00	235 778.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 121 738.00	967 025.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 352 309.00	166 264.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	11 796 580.00	13 937 797.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 198 911.00	-2 670 871.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	9 597 669.00	11 266 926.00

Звітність за 2021 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 257 413.00	8 335 803.00
первісна вартість	1001	14 349 297.00	15 410 962.00
накопичена амортизація	1002	6 091 884.00	7 075 159.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	929 662.00	1 268 464.00
Основні засоби	1010	13 823 556.00	14 875 801.00
первісна вартість	1011	30 956 871.00	32 573 836.00
знос	1012	17 133 315.00	17 698 035.00

інші фінансові інвестиції	1035	171 269.00	110 102.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	358 996.00	139 587.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	1 251 405.00	1 568 479.00
Усього за розділом I	1095	24 792 301.00	26 298 236.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	51 347.00	37 506.00
Виробничі запаси	1101	46 045.00	37 476.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	5 302.00	30.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	664 512.00	872 641.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	87 950.00	150 458.00
з бюджетом	1135	72 173.00	73 795.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	1 537.00	5 327.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 219 310.00	1 707 773.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	123 885.00	195 217.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	2 271.00
Усього за розділом II	1195	2 220 714.00	3 044 988.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	353.00	450 951.00
Баланс	1300	27 013 368.00	29 794 175.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	654 763.00	654 763.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	258 294.00	258 294.00
Емісійний дохід	1411	102 338.00	102 338.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	132 826.00	132 933.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 383 967.00	11 583 964.00
Усього за розділом I	1495	11 429 850.00	12 629 954.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	26 994.00	24 277.00
Довгострокові кредити банків	1510	3 870 638.00	6 934 336.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 934 101.00	3 399 964.00
Довгострокові забезпечення	1520	180 173.00	315 052.00

Усього за розділом II	1595	7 011 906.00	10 673 629.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	140 416.00	59 781.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 441 544.00	1 946 299.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 032 911.00	1 124 100.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	653 515.00	660 084.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	9 508.00	12 370.00
за одержаними авансами	1635	744 678.00	851 597.00
за розрахунками з учасниками	1640	3 096 916.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	96 396.00	183 376.00
Доходи майбутніх періодів	1665	727 845.00	788 435.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 281 398.00	1 524 634.00
Усього за розділом III	1695	8 571 612.00	6 490 592.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	27 013 368.00	29 794 175.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28 559 150.00	25 001 245.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 508 087.00	8 468 288.00

Валовий: прибуток	2090	19 051 063.00	16 532 957.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	217 437.00	200 536.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 865 353.00	1 676 040.00
Витрати на збут	2150	2 362 458.00	1 967 033.00
Інші операційні витрати	2180	115 856.00	84 802.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14 924 833.00	13 005 618.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	48 828.00	80 459.00
Інші доходи	2240	262 218.00	48 668.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	967 025.00	427 797.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	166 265.00	93 560.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	14 102 589.00	12 613 388.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 670 871.00	-2 243 529.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 431 718.00	10 369 859.00