

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Інноваційні підходи до розвитку кадрового потенціалу та формування корпоративної культури в умовах цифрової трансформації

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕ-0214м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Соляна Т.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник Карпенко А.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Морозов Д.М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки

Кафедра Економіка та митна справа

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 051 Економіка

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Соколов А.В.

«14» жовтня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Соляна

Тетяна

Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Інноваційні підходи до розвитку кадрового потенціалу та формування корпоративної культури в умовах цифрової трансформації

керівник проєкту (роботи) Карпенко Андрій Володимирович, д-р екон.наук, професор.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « » жовтня 2025 року №

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2025 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

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

1. Теоретичні основи поняття кадрового потенціалу та корпоративної культури в умовах цифрової трансформації.

2. Аналіз впливу кадрового потенціалу та корпоративної культури на розвиток підприємства.

3. Шляхи удосконалення розвитку кадрового потенціалу та формування корпоративної культури в умовах цифрової трансформації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Карпенко А.В., професор кафедри ЕМС	14.10.25	05.11.25
2	Карпенко А.В., професор кафедри ЕМС	14.10.25	12.11.25
3	Карпенко А.В., професор кафедри ЕМС	05.11.25	19.11.25
Нормоконтроль	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	28.11.25	05.12.25

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.25-11.09.25	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.25-23.10.25	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.25-05.11.25	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.25-05.11.25	
5	Виконання першого розділу	14.10.25-05.11.25	
6	Виконання другого розділу	16.10.25-12.11.25	
7	Виконання третього розділу	05.11.25-19.11.25	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.25-26.11.25	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.25-26.11.25	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.25-30.11.25	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.25	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.25-08.12.25	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.25	
14	Захист дипломної роботи	19.12.25-24.12.25	

Студент(ка)

(підпис)

Соляна Т.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Карпенко А.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 100 с., 23 таблиці, 16 рисунків, 63 джерела.

Об'єкт дослідження – кадровий потенціал та корпоративна культура.

Предмет дослідження – інноваційні методи та інструменти розвитку кадрового потенціалу та корпоративної культури в умовах цифрової трансформації.

Мета роботи – комплексне дослідження сучасних підходів до розвитку кадрового потенціалу та формування ефективної корпоративної культури підприємства в умовах цифрової трансформації, розробка практичних рекомендацій щодо кадрового потенціалу.

Методи дослідження – системний, історичний, діалектичний, структурно-функціональний, абстрагування, аналіз, синтез, аналогія, порівняння, статистичний аналіз.

В роботі викладені:

- а) теоретико-методологічні основи кадрового потенціалу та корпоративної культури;
- б) аналіз кадрового потенціалу та корпоративної культури на рівні підприємства;
- в) напрями удосконалення кадрового потенціалу та корпоративної культури на підприємстві.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ЦИФРОВА
ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, HR-ТЕХНОЛОГІЇ, УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	7
1 Теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу та корпоративної культури в умовах цифрової трансформації	11
1.1 Кадровий потенціал підприємства: сутність, структура та значення	11
1.2 Корпоративна культура як чинник ефективності управління персоналом	26
1.3 Сучасні виклики, тенденції та вплив цифрової трансформації на сферу HR	31
Висновки до 1 розділу	40
2 Дослідження розвитку кадрового потенціалу та формування корпоративної культури на підприємстві ПрАТ «Київстар»	43
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	43
2.2 Аналіз кадрового потенціалу підприємства та його корпоративної культури	51
2.3 Виявлення проблем та ризиків у розвитку кадрового потенціалу та корпоративної культури	61
Висновки до 2 розділу	66
3 Напрями вдосконалення розвитку кадрового потенціалу та формування корпоративної культури на ПрАТ «Київстар» в умовах цифрової трансформації	69
3.1 Впровадження інноваційних підходів вдосконалення кадрового потенціалу через мотивацію та стимулювання персоналу	69
3.2 Розробка програми розвитку кадрового потенціалу на підприємстві	77

3.3 Вдосконалення формування корпоративної культури на підприємстві	83
Висновки до 3 розділу	89
Висновки	93
Перелік посилань	96

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасну епоху цифрової трансформації підприємства та організації стикаються з швидкими темпами змін в тому, як вони керують людьми та формують внутрішню культуру. Швидкий технологічний прогрес, автоматизація та поширення цифрових інструментів не тільки переосмислюють бізнес-процеси, але й впливають на цінності, поведінку та очікування працівників. За цих обставин людські ресурси стають одним із найважливіших стратегічних активів, а здатність залучати, розвивати та утримувати таланти безпосередньо пов'язана з організаційним успіхом.

Цифрова трансформація – це вже наша реальність, а не далеке майбутнє. Цей етап розвитку української економіки відзначається швидким темпом та охоплює різноманітні галузі діяльності - від виробничих процесів до управління персоналом. В умовах переходу до цифрової економіки підприємницька конкурентоспроможність характеризується як наявністю матеріальних ресурсів, так і ефективністю використання, розвитку та підтримки на високому рівні кадрового потенціалу. Саме персонал організації, його професійні та предметні компетенції, гнучкість, адаптивність до змін, готовність працювати з новими технологіями та відкритість до змін стають ключовою умовою високих досягнень та успіху. Запорукою високопродуктивної роботи на будь-якому підприємстві є саме високий рівень кваліфікаційних навичок кадрів.

Традиційних моделей управління людськими ресурсами вже недостатньо для вирішення сучасних викликів цифрової економіки. Компанії повинні бути гнучкими, застосовувати інноваційні підходи, які об'єднують безперервне навчання та залучення працівників, одночасно сприяючи сильній та адаптованій корпоративній культурі. Така культура не тільки підтримує технологічні зміни, але покращує робочу атмосферу та зміцнює співпрацю всередині команди.

Актуальність цього дослідження полягає в дослідженні ефективного розвитку кадрового потенціалу та формування корпоративної культури в умовах постійних цифрових змін.

Проблеми кадрового потенціалу вивчаються відносно нещодавно. Значний внесок у вивчення різних аспектів в цій темі зробили вітчизняні та зарубіжні вчені: А. М. Колот, Л. В. Балабанова, В. А. Савченко, Е. Шейн, Д. Ульріх, К. Камерон, Р. Куїнн.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є комплексне дослідження сучасних підходів до розвитку кадрового потенціалу та формування ефективної корпоративної культури підприємства в умовах цифрової трансформації, розробка практичних рекомендацій щодо кадрового потенціалу.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

- обґрунтовано роль і значення кадрового потенціалу та корпоративної культури;
- проаналізовано кадровий потенціал підприємства та корпоративну культуру підприємства;
- виявлено проблеми та ризики у розвитку кадрового потенціалу та корпоративної культури;
- запропоновано шляхи впровадження інноваційних підходів до мотивації та стимулювання персоналу;
- розроблено програму розвитку кадрового потенціалу на підприємстві;
- запропоновано шляхи вдосконалення формування корпоративної культури на підприємстві.

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал та корпоративна культура.

Предметом дослідження є інноваційні методи та інструменти розвитку кадрового потенціалу та корпоративної культури в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань кадрового потенціалу та корпоративної культури підприємства.

Вирішення задач, що поставлено у дослідженні, здійснювалося із застосуванням системного і процесного підходів, функціонально-цільового, абстрактно-логічного і функціонально-вартісного методів.

Для вирішення поставлених завдань застосовується аналіз і синтез; порівняльні та системні підходи до оцінки інноваційних HR-стратегій та аналіз тематичних досліджень для висвітлення передового досвіду; статистичний; розрахунково-конструктивний; економіко-статистичний, метод моделювання. Обробку даних здійснено за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в удосконаленні теоретичних та науково-методичних положень щодо розвитку кадрового потенціалу та формування корпоративної культури підприємства в умовах цифрової трансформації, що відображено у наступних положеннях:

удосконалено:

принципи розвитку кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації, зокрема принципи адаптивності, персоналізації мотивації, безперервного навчання та психологічної безпеки, а також принципи формування корпоративної культури, орієнтовані на відкритість, залученість і двосторонню комунікацію між працівниками та керівництвом;

дістали подальшого розвитку:

підходи до вдосконалення системи мотивації персоналу на основі використання цифрових платформ гнучких пілг і гейміфікації, підходи до розвитку кадрового потенціалу через формування внутрішнього кадрового резерву, корпоративних освітніх програм та цифрових платформ внутрішньої ротації, а також методичні підходи до оцінювання економічної ефективності HR-ініціатив з урахуванням показників плинності кадрів, продуктивності праці та соціально-психологічної стабільності персоналу.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були викладені і ухвалені на IV Міжнародній науково-практичній конференції (Кропивницький, 2022 р.).

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність підприємств в Україні; офіційні дані Державного комітету статистики України; фінансово-економічна та статистична документація ПрАТ «Київстар».

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 100 сторінок, 23 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел нараховує 63 найменування.

1.1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1 Кадровий потенціал підприємства: сутність, структура та значення

У сучасних умовах розвитку економіки підприємству необхідно бути сильним та стабільним. Для підтримки цього статусу необхідно бути конкурентоспроможним. Основним чинником впливу стає не тільки технологічний потенціал, але й якість та ефективність використання людських ресурсів. Відбуваються зміни на ринку праці, цифрова трансформація робочих процесів, зростає роль інтелектуальної праці. Через це посилюється значення кадрового потенціалу як основного стратегічного активу підприємства. Саме персонал забезпечує непохитність бізнесу, його здатність до інновацій та змін, професійний розвиток та відповідність вимогам мінливого ринку.

Управління персоналом перестає бути просто адміністративною функцією. Тепер це комплексний процес управління компетенціями, мотивацією, ефективністю та розвитком працівників. Саме через такі зміни треба чітко розуміти зміст та структуру кадрового потенціалу, його роль в досягненні цілей підприємства.

Кадровий потенціал підприємства – це сукупність професійних, кваліфікаційних, психологічних та особистісних характеристик працівників, які визначають можливості досягнення стратегічних цілей організації. По суті, це здібності та можливості кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.

Кадровий потенціал є однією з важливих категорій науки про працю та управління персоналом. Він визначає якісні та кількісні характеристики персоналу підприємства й його здатність забезпечувати ефективність функціонування та стратегічний розвиток організації.

Кадровий потенціал може розглядатися і у вузькому сенсі як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями

в результаті їх розвитку і навчання. Управління кадровим потенціалом повинне сприяти впорядкуванню, збереженню якісної специфіки, вдосконаленню і розвитку персоналу [3].

Термін «кадровий потенціал» набув широкого розповсюдження в період переходу від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва. Це була своєрідна реакція науки на потребу практики забезпечити якісне вдосконалення формування і використання відповідних можливостей працівника як сукупного об'єкта виробництва й управління.

На жаль, у науковій літературі немає єдиного визначення для трактування поняття «кадровий потенціал». Це пояснюється багатогранністю цієї категорії. Дехто з вчених розглядає його як сукупність знань, умінь і навичок працівників, інші – як поєднання особистісних і професійних характеристик або як ресурс, що поєднує в собі соціально-економічні та психологічні можливості. Це наведено в таблиці 1.1, що знаходиться нижче.

Таблиця 1.1 – Розкриття поняття «кадровий потенціал» різними вченими

Сутність	Автор
1	2
Кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства.	Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. [47]
Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу, включаючи чисельність, фізичні та психологічні можливості, інтелектуальні здібності, професійні знання та комунікабельність.	Безсмертна В. В. [3]
«... талановиті, кваліфіковані, досвідчені фахівці – це не тільки ресурс, що дозволяє не лише ефективно досягати поставлених організаційних цілей, але й являється джерелом конкурентної переваги»	Гриньова В. М., Писаревська Г. І. [9]
Кадровий потенціал - сукупна трудова дієздатність колективу підприємства, ресурсні можливості в галузі праці підприємства, виходячи з вікових характеристик, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок персоналу	Касіч-Пилипенко Т. М. [19]

Продовження таблиці 1.1

1	2
Кадровий потенціал - сукупність кваліфікованих штатних працівників, професійна підготовка та трудовий досвід яких дозволяють виконувати покладені на них у межах повноважень трудові функції, та їх компетентностей	Пенюк В.О. [38]
Кадровий потенціал є формою вираження трудового потенціалу в процесі цілеспрямованої трудової діяльності персоналу	Панченко В. А., Панченко О. П [37]
Кадровий потенціал – це сукупність здібностей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.	Краснокутська Н. С. [29]

Отже, з таблиці можна зробити висновок, що всі вчені мають єдину спільну думку, що кадровий потенціал – це про людей і їхні можливості, але кожен акцентує на чомусь своєму, як-от навичках чи мотивації.

Базуючись на різних поняттях терміну кадровий потенціал, можна сформулювати власне розуміння категорії кадрового потенціалу. Кадровий потенціал - це рушійна сила підприємства, що являє собою сукупну трудову діяльність працівників та їх компетенції, яка стимулює досягнення нею певних стратегічних цілей.

Щоб краще розкрити сутність категорії «кадровий потенціал» як багатоелементного поняття, наведемо його структуру на рисунку 1.1.

Тобто, можна зробити висновок, що кадровий потенціал складається з чотирьох складових: кількісні, якісні характеристики; соціальні та організаційні, творчі та інноваційні аспекти.

Творчий та інноваційний елемент може проявлятися як цифрова грамотність працівників, готовність до швидких змін, креативність. Соціальний та організаційний елемент – це здатність злагоджено працювати в команді, розвинені комунікативні навички, високий рівень самомотивації.



Рисунок 1.1 – Структура категорії «кадровий потенціал»

Найважливішим завданням управління кадровим потенціалом стає закріплення та розвиток персоналу.

Це завдання включає раціональний розподіл посадових обов'язків; професійне та посадове просування працівників з урахуванням результатів оцінки їх діяльності та індивідуальних особливостей; регулярне підвищення кваліфікації спеціалістів; створення інших умов, що мотивують працівників до більш ефективної праці; планування кар'єри [27].

Основним елементом прогресивної кадрової політики підприємства, при цьому є її інтенсифікатором, - це система обґрунтування доцільності та встановлення ефективності інвестування в людський капітал. Включення його у функції кадрового підрозділу дозволяє в довгостроковій перспективі забезпечувати економічну вигоду від вкладень у професійний розвиток персоналу [46].

Потенціал працівника вже перестав бути постійною величиною. Він може змінюватися: від збільшення до зменшення та навпаки. Унікальні здібності

працівника, що накопичуються в процесі трудової діяльності, підвищуються в міру отримання нових знань та навичок і впливають на покращення умов праці, на збільшення продуктивності праці.

Сучасна сутність розвитку кадрового потенціалу базується на поєднанні класичних інструментів управління персоналом та інноваційних гнучких підходів, обумовлених цифровою трансформацією економіки. Кадровий потенціал не є статичною незмінною величиною, а постійно формується та видозмінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів: освітнього рівня, професійних компетенцій, мотивації, організаційної культури, соціально-економічних умов праці.

Виходячи з цього, можна виокремити такі ключові методи розвитку кадрового потенціалу:

- освітньо-професійні методи. Це може бути забезпечення безперервного навчання, онлайн-курси, мікронавчання, корпоративні університети, апскілінг та рескілінг. Основними перевагами цих інструментів є: доступність та швидкість, скорочення витрат та економія ресурсів, невеликий об'єм інформації для кращого запам'ятовування та підвищеної концентрації уваги;

- мотиваційно-стимулюючі методи. Будь-яка діяльність потребує мотивації для особи, яка її виконує. Це ж стосується і праці. Тобто, мотиваційно-стимулюючі методи є необхідними для зацікавлення працівника до продуктивної довготривалої роботи;

- матеріальні та нематеріальні стимули.

До матеріальних відносяться заробітна плата, премії, бонуси, які прив'язані до виконання певного плану (KPI).

Нематеріальні стимули - це здебільшого духовна частина. До них відносяться: корпоративна культура, соціальні пільги, визнання, підтримка work-life balance, гейміфікація.

Багато хто з роботодавців вважають, що нематеріальні стимули неважливі та грають незначну роль у замотивуванні працівників. Але за даними досліджень,

69% співробітників заявляють, що вони б працювали старанніше, якби відчували більшу визнаність своїх зусиль. Працівники також відзначають, що корпоративні програми нематеріальної мотивації сприяють довшій роботі у компанії [12]. Тобто, нематеріальні стимули можуть бути «якорем» для роботи на підприємстві (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Вплив нематеріальних стимулів на працівників

Метод	Характеристика	Вплив
Психологічні та соціально-культурні	Сильна корпоративна культура, розвиток soft skills у працівників, тимблдинг	Підвищення рівня залученості, зниження плинності кадрів, формування довіри та взаємозв'язку, зменшення емоційного вигорання
Цифрові	Створення та аналіз HR-аналітики та big data, використання штучного інтелекту та машинного навчання, використання HRM-систем, застосування віртуальної та доповненої реальності для навчання	Підвищення ефективності управління персоналом, прозорість HR-процесів, пришвидшення прийняття управлінських рішень, розвиток цифрових компетенцій
Інноваційно-організаційні	Використання Agile HR, проектний підхід до розвитку персоналу, модель T-shaped skills, краудсорсинг	Підвищення гнучкості підприємства, розвиток інноваційного мислення, сприяння швидшій адаптації працівників
Стратегічне управління кадровим потенціалом	Управління талантами, бренд роботодавця	Забезпечення конкурентоспроможності підприємства, стабільності кадрового складу, залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів

Ці методи є ефективними у використанні, адже допомагають відслідкувати рівень продуктивності, задоволеності працівників, запобігти ризикам великої плинності кадрів, збільшити якість роботи та навчання.

Хочеться звернути увагу на модель T-shaped skills. Ця модель є важливою, адже має певні переваги як для працівника, так і для компанії. Ця модель допомагає компанії завдяки своїй гнучкості, підвищуючи рівень адаптивності

колективу, комунікації на різних рівнях та зниження ризиків при будь-якій ситуації.

Під цією моделлю навичків розуміють знання та скіли, необхідні для виконання завдань на тій чи іншій позиції. T-shaped модель називається саме так, оскільки компетенції для неї можна прописати у формі літери T. Змоделюємо це на рисунку 1.2.

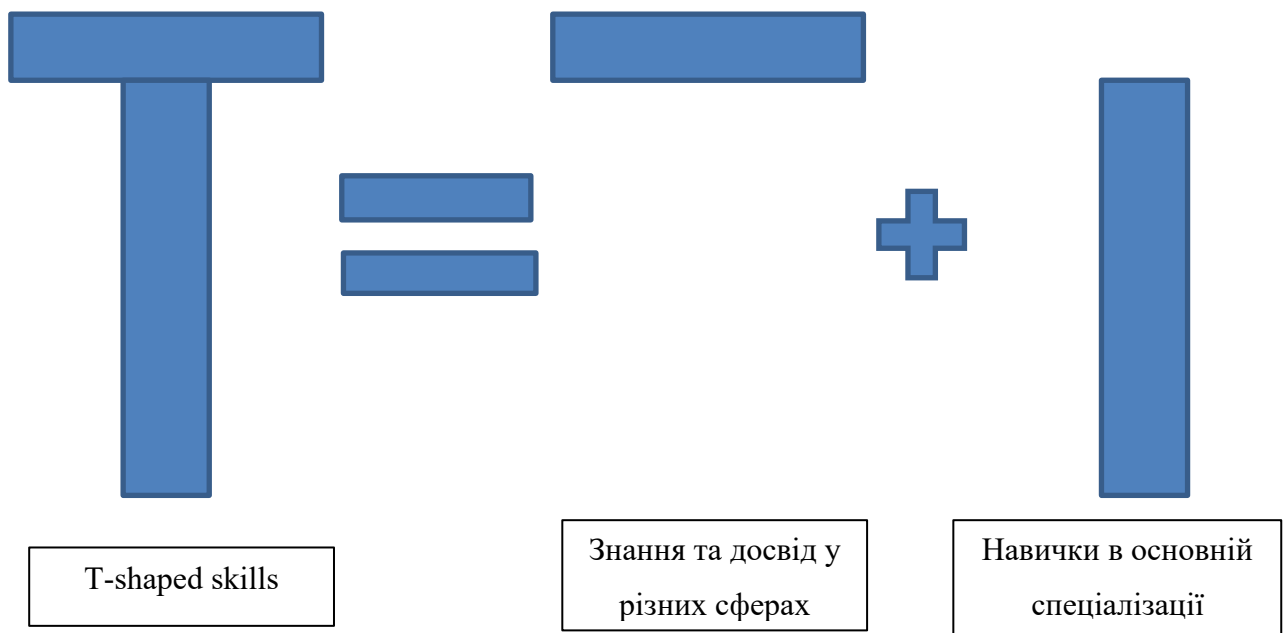


Рисунок 1.2 – T-shaped модель

Тобто, це вузький спеціаліст широкого профілю, який поєднує глибокі професійні знання з широким спектром міждисциплінарних. Такий спеціаліст може ефективно розв’язувати проблеми в одній області та співпрацювати з представниками інших команд.

Метою управління талантами є цілеспрямоване підвищення рівня креативності та інтелекту працівника, розкриття його творчого потенціалу, що суттєво може вплинути на стратегічний соціально-економічний розвиток підприємства. Цей процес виконується у декілька етапів (рисунок 1.3).

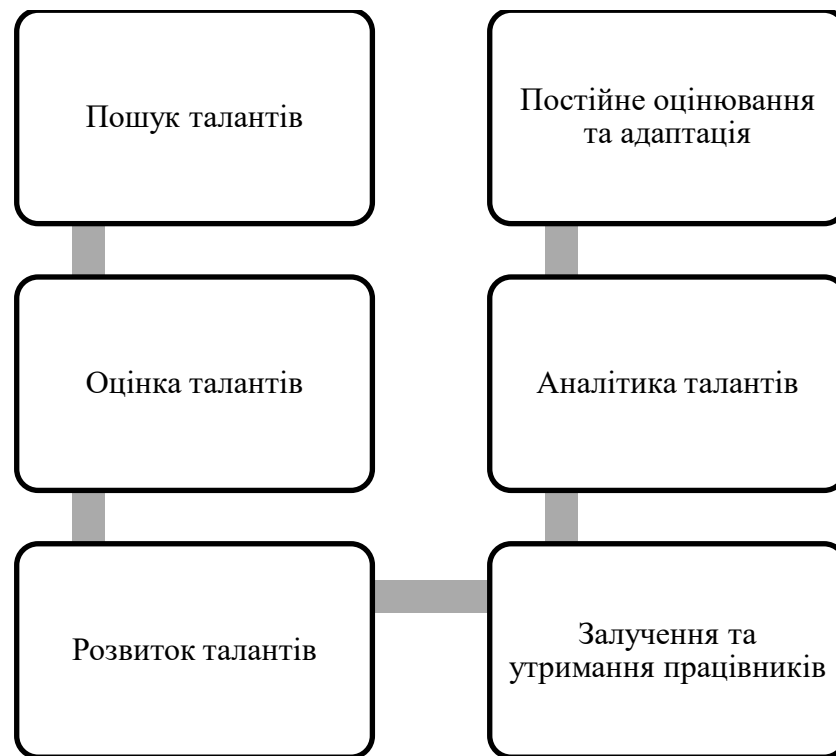


Рисунок 1.3 – Етапи управління талантами

Якщо удосконалити та впровадити процес управління талантами, підприємство може збільшити до максимуму потенціал своїх кваліфікованих спеціалістів та створити потужний фонд талантів.

Виявлення та розвиток кращої кандидатури на ключові посади є основою у довгостроковій перспективі для підприємства. Щоб забезпечити продовження життя організації та її успіху, керівникам та HR необхідно зберегти та збільшувати її потужність. Для цього потрібно зробити кроки, які наведені в таблиці 1.3.

Така практика має багато переваг. Насамперед, це гарна нагода виявити прогалини в управлінні та підприємстві в цілому, а також віднайти нових талановитих та продуктивних працівників. Це заощадження ресурсів, адже не потрібно наново наймати, навчати та адаптувати нові кадри.

Таблиця 1.3 - Виявлення потенційного працівника на посаду

№	Етап	План дій
1	Визначення необхідної посади	Звернути увагу на посади, для яких потрібно створити план наступності. Пріоритетом є такі посади, які важливі для безперервності бізнесу. Треба чітко розуміти, що ключові позиції та навичок допоможе покращити процес планування.
2	Перелік необхідних навичок	Визначити вимоги до посад, які потрібно заповнити. Важливо оцінювати не лише технічні вміння, а й “м’які” навички. Також треба проаналізувати тренди, що будуть в майбутньому, та можливі зміни цілей компанії, які можуть вимагати нових або змінених компетенцій.
3	Визначення потенційних наступників	Пошук співробітників, які відповідають заданим параметрам. Також потрібно враховувати не тільки відповідність списку навичок, а й ще здатність кандидата до навчання та постійного розвитку.
4	Забезпечення професійного розвитку	Треба встановити або підсилити культуру особистісного розвитку. Можна запровадити програму наставництва. Також треба допомогти адаптувати працівника у нових умовах роботи.
5	Контроль та підтримка	Визначення успішності введеного плану наступності. Якщо успішний, то необхідно інтегрувати його в HR-практики. Також регулярно треба вести контроль та нагляд, щоб визначити, чи потрібні якісь зміни.

Бренд роботодавця – формування позитивного іміджу роботодавця, що сприяє залученню та утриманню кадрів.

На сьогоднішньому етапі бренд роботодавця відіграє ключову роль у формуванні корпоративної основи, яка необхідна керівникам компаній для встановлення пріоритетів і цілей кадрової політики, підвищення ефективності праці, залучення нових працівників та утримання персоналу для стабільної роботи у компанії.

Тож, інвестиція в кадровий потенціал - це важлива стратегія розвитку підприємства. Сьогодні це вже не просто список посад, а динамічний набір навичок і мотивації, який постійно змінюється.

Головне завдання роботодавця сьогодні - не просто найняти, а постійно розвивати та втримувати цих людей, тому що їхні унікальні здібності є основою успіху.

Цифрова трансформація створює нову основу для розвитку кадрового потенціалу. Підприємства поступово змінюють підходи до навчання, оцінки, мотивації та управління персоналом.

Розвиток новітніх технологій висуває певні вимоги до цифрової грамотності, аналітичного мислення, здатності працювати з великим об'ємом даними, креативності. Вони радикально змінюються, стають більш сучасними та технологічними (рисунок 1.4). Освоєння оновлених компетенцій та навичок стає пріоритетним напрямком у стратегії розвитку персоналу. Без чіткого плану цифрова трансформація залишається лише технічним аспектом праці.



Рисунок 1.4 – Порівняння традиційних і оновлених компетенцій працівників в умовах цифрової трансформації

В час індустріальної революції 4.0 технології відкривають ексклюзивні можливості для трансформації бізнес-моделей у будь-якій компанії.

В Україні цифрова економіка лише починає розвиватися, тому більшість вітчизняних компаній не готові застосовувати сучасні системи. Водночас цифрова трансформація стає необхідним етапом вдосконалення управління HR-процесами. Вона значно спрощує процес управління персоналом. Це стосується взаємодії з колективом, керівництвом і кандидатами та оптимізації багатьох зовнішніх та внутрішніх процесів, підвищуючи їх результативність. У довгостроковій перспективі впровадження цифрових технологій у HR-процеси є інвестицією, яка сприяє розвитку підприємства та зростанню продуктивності праці колективу.

Наразі будь-яке підприємство щоденно використовує системи програмного забезпечення. Функціональні характеристики інформаційної системи формуються, з одного боку, загальними вимогами, що висуваються до систем і управлінських процесів, а з іншого - специфічними запитами, які враховують особливості діяльності конкретного підприємства. Необхідно автоматизувати не загальні функції управління персоналом, а саме ті, які є надважливими на поточний момент і будуть потрібними у найближчий час. Зазвичай, у першу чергу треба автоматизувати ті функції, які відповідають найтрудомісткішим бізнес-процесам в управлінні персоналом. Такими є прийом на роботу, переведення, звільнення, оформлення відпусток тощо.

Сучасна господарська діяльність ставить нові вимоги для підприємств щодо підходів до управління персоналом, адже людський капітал стає важливим стратегічним ресурсом. Як зазначають Данилевич Н., Рудакова С. та інші дослідники, діджиталізація HR-процесів виступає ключовим інструментом оптимізації кадрового потенціалу підприємства. Вона забезпечує прозорість, ефективність та гнучкість управлінських рішень [12].

Дослідження, проведене авторами, показало, що понад 90% HR-фахівців вважають автоматизацію критично необхідною. Основні переваги цифрової трансформації HR-процесів включають суттєве скорочення витрат часу на кадрові процедури, підвищення точності обробки даних, економія коштів, моніторинг рівня розвитку працівників, покращення взаємодії між

працівниками. Для кращого розуміння, наведемо порівняння переваг на рисунку 1.5.

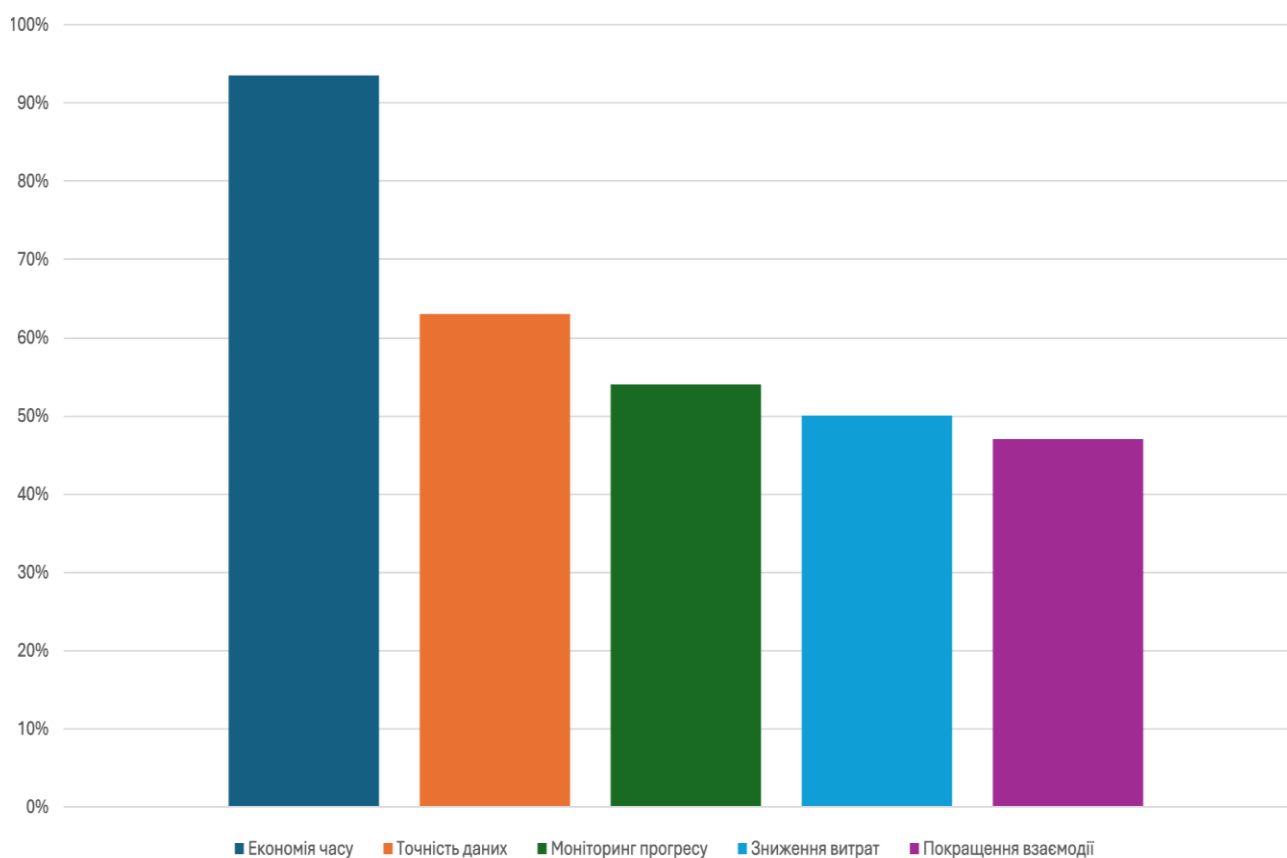


Рисунок 1.5 – Основні переваги автоматизації HR-процесів [12]

Технології, які сьогодні найчастіше впроваджуються, включають HRM-системи; CRM-рішення; відеокommунікаційні платформи; хмарні технології та Big Data-аналітику; елементи штучного інтелекту. 62% компаній уже використовують кілька систем одночасно, інтегруючи управлінські, аналітичні та рекрутингові модулі.

Наведемо декілька прикладів впровадження цифрових HR-технологій у компаніях у таблиці 1.4. Було проаналізовано декілька вітчизняних та зарубіжних компаній: Salateira, SoftServe, Датагруп, ПриватБанк, Київстар, Deloitte.

Таблиця 1.4 – Приклади впровадження цифрових HR-технологій у компаніях

Компанія	Технологія	Результат
Salateira	Job Bot у Telegram, Viber	Скорочення часу рекрутингу, збільшення бази кандидатів на 2767 осіб
SoftServe	Онлайн-фідбек-опитування	Зростання залученості персоналу, підвищення лояльності
Датагруп	Освітня платформа DataLab	Розвиток культури самонавчання
ПриватБанк	Онлайн-платформа для практики студентів	Формування потоку мотивованих кандидатів
Київстар	Внутрішня освітня платформа Kyivstar Academy, HR-аналітика, онлайн-оцінка персоналу, корпоративна LMS	Цифровізація навчання й розвитку, підвищення кваліфікації співробітників, зростання продуктивності; впровадження культури «lifelong learning»
Deloitte	Чат-бот D.TalCa	Автоматизація попередніх інтерв'ю, покращення взаємодії з кандидатами

Отже, цифрова трансформація HR-процесів є ключовим чинником розвитку кадрового потенціалу підприємства. Вона не лише оптимізує роботу, але й створює цифрове середовище, стимулює інноваційність, професійне зростання працівників і зміцнення корпоративної культури. Вплив цифрових технологій на етапи управління персоналом можна позначити схемою (рисунок 1.6).

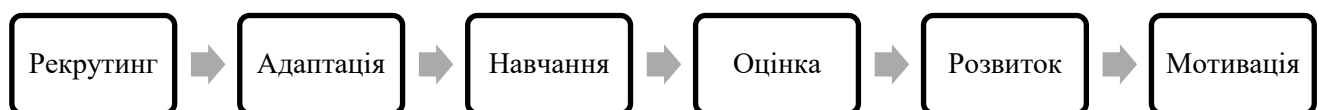


Рисунок 1.6 – Вплив цифрової трансформації на етапи управління

Також, цифрова трансформація спонукає підприємства застосовувати HR-аналіз для вимірювання ефективності персоналу. Це допомагає прогнозувати плинність кадрів, аналізувати продуктивність колективу та визначати потенціал працівників та планувати стратегічний розвиток HR-функцій. У Deloitte виявили, що дохід компаній, які використовують HR-аналітику, на 82% більше, ніж у тих, хто не використовує цей підхід [51].

HR-аналітика - це не просто набір технологічних рішень, а комплексна управлінська концепція, яка передбачає збирання даних; прогнозування поведінки працівників, рівня продуктивності та ризиків плинності кадрів; застосування Big Data, Machine Learning та Artificial Intelligence для ухвалення стратегічних HR-рішень.

Існують фази розвитку HR-аналітики на підприємстві. Вони важливі для збору даних, виявлення тенденцій та покращення управлінських рішень на всіх етапах роботи з персоналом. Наведемо ці фази на рисунку 1.7.

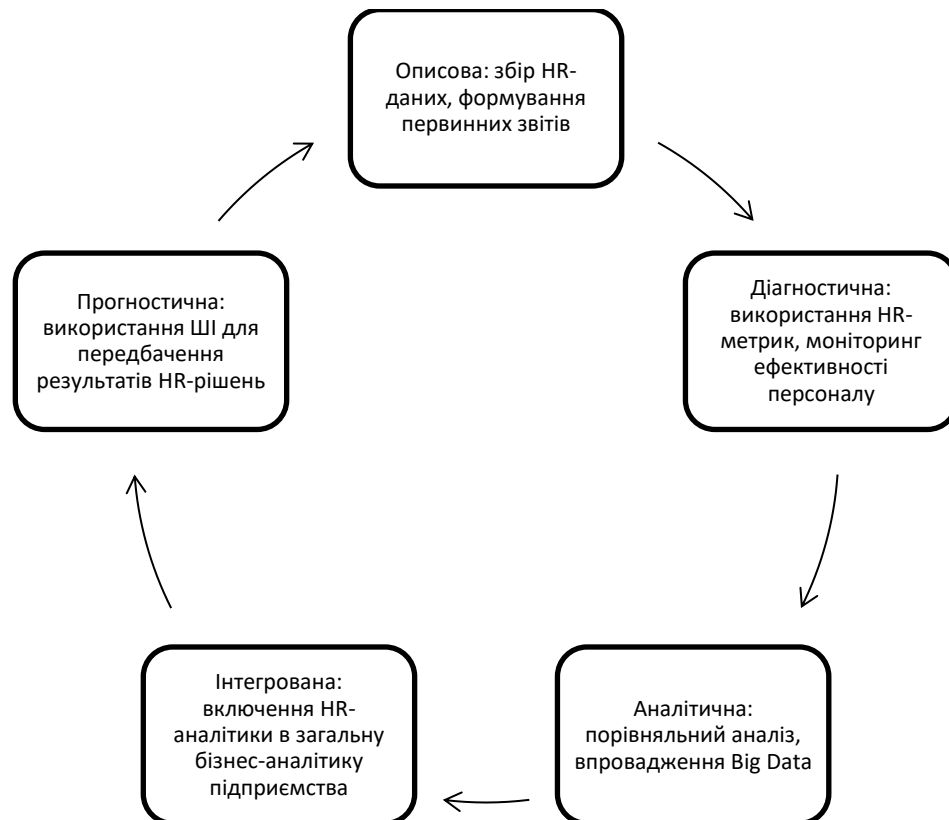


Рисунок 1.7 – Фази HR-аналітики

Згідно з дослідженням, у 2025 р. серед великих компаній показник впровадження цифрових HR-систем досяг 75 - 88%, тоді як серед середніх за розміром - значно менший.

Тож, поняття «кадровий потенціал» є однією з важливих складових науки про працю та управління персоналом. Воно включає кількісні та якісні характеристики співробітників, зокрема їхню чисельність, вікову і професійну структуру, рівень навичок, мотивацію та особистісні якості. Ці показники визначають здатність підприємства забезпечувати ефективну роботу й досягати розвитку. Аналізуючи численні підходи, кадровий потенціал являє собою сукупність можливостей робітників сприяти реалізації довгострокових цілей підприємства. Він формується і змінюється під впливом різних факторів. До внутрішніх належать освіта, професійний досвід, мотивація та корпоративна культура, тоді як зовнішні охоплюють ринкові умови, технологічний прогрес і соціально-економічні виклики.

Кадровий потенціал складається з кількісних, якісних, соціально-організаційних і творчо-інноваційних аспектів. У реаліях сьогодення особливу роль грають цифрові підходи до розвитку, які охоплюють впровадження HR-аналітики, автоматизованих систем, цифрових навчальних платформ, використання моделі T-shaped skills, застосування проєктного підходу та гнучких форм управління.

Цифрова трансформація HR-процесів стає рушійною силою оновлення кадрового потенціалу: вона підвищує швидкість реагування на зміни, дає змогу точніше вимірювати і прогнозувати розвиток працівників, створює нові компетенції. Водночас вона ставить перед підприємством низку викликів: необхідність підготовки персоналу до нових технологій, безпеки даних, інтеграції IT-систем, зміни культури та стилю управління. Отже, цифрова трансформація HR-процесів не просто оптимізує працю з персоналом, а перетворює кадровий потенціал на стратегічний актив підприємства.

Кадровий потенціал нині має гнучкий, динамічний характер: він формується в процесі безперервного розвитку працівників і адаптації до

цифрового середовища. Успішне управління ним вимагає поєднання класичних кадрових підходів і цифрових технологій. Така комбінація здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

1.2 Корпоративна культура як чинник ефективності управління персоналом

Корпоративна культура являє собою певний набір цінностей, норм, переконань, які об'єднують співробітників підприємства в одне ціле. Вона формується під впливом історії компанії, взаємодії між працівниками та зовнішнього середовища, відіграючи важливу роль в управлінні персоналом. Саме корпоративна культура є ключовим фактором ефективності вона визначає рівень мотивації персоналу, силу внутрішньої ідентичності, швидкість адаптації до зовнішніх змін та загальну конкурентоспроможність підприємства. Важко не помітити впливу конкуренції та невизначеності, тому що підприємства стикаються з багаточисленними викликами. Тому в умовах цифрової трансформації та глобалізації, сильна корпоративна культура стає дійовим інструментом для підвищення залученості працівників, зменшення потоку плинності кадрів та успішного досягнення довгострокових та короткострокових цілей.

Ідея корпоративної культури стала більш відомою у 1980-х роках завдяки працям Едгара Шейна. Психолог описав її як структуру, що об'єднує працівників для досягнення спільної мети та покращення робочої атмосфери. Корпоративна культура має значний вплив на всі етапи HR-процесів: від найму та адаптації до оцінки прогресу та розвитку.

Для аналізу впливу корпоративної культури можна розглянути модель конкуруючих цінностей, яка була сформована Р. Куїном та К. Кемероном у 1983 році. Вона відображає принципи типології корпоративної культури (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – Типологія корпоративної культури

Назва	Характеристика	Вплив
Кланова	Для неї важливі підтримка, взаємоповага, вміння працювати в команді та довіра. Керівники допомагають новачкам адаптуватися та швидше влитися в роботу. Зазвичай працює в невеликих або творчих колективах. Для HR основною задачею буде підтримка командної динаміки, стимулювання взаємодопомоги та сприяння динамічному розвитку працівників.	Формує високий рівень лояльності та задоволеності працівників, підвищує мотивацію й довіру, але може знижувати ефективність при необхідності швидких змін.
Ринкова	Для неї важливі результати, змагання, конкуренція. Оцінка не за процес, а за досягнення. Зазвичай працює в продажах. Для HR-фахівців основною задачею є розвиток колективу, підтримка культури інновацій, а також розвиток програм для навчання та розвитку персоналу.	Підвищує ефективність праці, сприяє розвитку компетенцій, пов'язаних із досягненням результатів. Може створювати стресову атмосферу та знижувати емоційну стійкість працівників.
Ієрархічна	Для неї важливі чіткість, зрозумілість, правила. Зазвичай працює в підприємствах, де існує регламент. Для HR-фахівців основною задачею є підтримка розвитку індивідуальних кар'єрних шляхів у межах ієрархії, а також забезпечення ефективної комунікації між різними рівнями організації.	Забезпечує стабільність і передбачуваність роботи, підтримує дисципліну. Проте знижує творчість і гнучкість, що може стримувати розвиток кадрового потенціалу.
Підприємницька	Для неї важливі свобода, креатив, можливості. Зазвичай працює в стартапах. Для HR-фахівців основною задачею є підтримка творчості співробітників, а також розвиток механізму співпраці та комунікації для ефективної реалізації проєктів.	Сприяє розвитку кадрового потенціалу через інноваційне мислення, цифрову трансформацію. Підвищує конкурентоспроможність, але потребує високої адаптивності персоналу.

Згідно дослідженням, розвинена та сильна корпоративна культура сприяє підвищенню задоволеності роботою, що прямо впливає на продуктивність. Вона допомагає урівноважити конфліктні ситуації, налагодити комфортну атмосферу в трудовому колективі, стимулювати розвиток інновацій та розповсюджує прихильність працівників до цінностей та мети компанії. Така корпоративна культура надає організаційну ідентичність, визначає єдину позитивну думку про підприємство, будучи важливим джерелом стабільності та незалежності. Саме це

налагоджує тісний та надійний взаємозв'язок між трудовим колективом та самим підприємством.

Також, одним з істотних впливів корпоративної культури на працівників є стимулювання самоусвідомлення та збільшення розуміння відповідальності за виконання своїх прямих обов'язків і поставлених задач. Визнаючи і нагороджуючи таких людей, організаційна культура ідентифікує їх як рольових моделей (зразків для наслідування) [38].

Слабка чи токсична культура, навпаки, може демотивувати працівників підприємства, підвищеної плинності кадрів та зниження ефективності управління. Для такої культури характерні певні ознаки. Можна виділити низьку активність співробітників поза роботою, незацікавленість у розвитку та навчання, відсутність активних обговорень або цікавих діалогів, плітки стають ключовим інтересом колективу, низьку продуктивність і нав'язливе бажання працівників звільнитися та покинути підприємство.

Причина такої слабкої та нерозвиненої корпоративної культури в основному полягає у відсутності чітких поглядів, цінностей, місії та правил поведінки. Негативним фактором ще може бути недостатньо сформована комунікація між колективом та керівництвом, між різними ланками робочої ієрархії.

Згідно з соціально-психологічними дослідженнями, виділяють три рівні факторів, які впливають на індивіда. До них входить:

- мікрорівень – цей фактор пов'язаний з особистістю, оскільки від низького рівня особистісного потенціалу впливає низький рівень мотивації, загальмованість, вигорання, поганий настрій, уникнення важливих та відповідальних завдань і т.д.;

- мезорівень – це фактори, які пов'язані відповідно з організацією тобто робочий простір. Сюди входять особисті цілі, що не співпадають з цілями організації, тоді виникає проблема невідповідності вимогам організації до працівника;

- макрорівень – це різноманітні зовнішні чинники такі, як ринок праці, економічні кризи, світова політика та інше.

Кім Камерон і Роберта Куїнн до своєї методики про 4-ри типи корпоративної культури розробили методику визначення культури та її оцінки під назвою OCAI (Organizational Culture's Analyze Instrument). Тобто OCAI - це важливий для розвитку інструмент, що може допомогти організаціям визначити свою поточну культуру, зрозуміти її сильні та слабкі сторони та змінити ситуацію для покращення продуктивності. Це опитування можна зробити для співробітників в будь-якому комфортному варіанті, як опитування на корпоративній платформі, так і в GoogleForms. Воно включає в себе два етапи: профіль поточної культури, та профіль бажаної культури. Однією з сильних сторін OCAI є те, що він надає організаціям детальний і об'єктивний аналіз їхньої культури, який може допомогти керівникам приймати зважені рішення про те, як її покращити. Це також дає працівникам право голосу у формуванні культури своєї організації та може сприяти почуттю залучення.

Ще однією перевагою OCAI є його універсальність. Його можна використовувати в організаціях будь-якого розміру та галузей, як для комерційних, так і для некомерційних організацій.

Розглядаючи діяльність малих підприємств в Україні, в яких працює до 50 працівників, які складають близько 90% усіх компаній, було проведено дослідження. Воно виявило особливості HRM та корпоративної культури: неформальні процедури, усні домовленості та низький рівень культури призводять до соціальної незахищеності, наприклад, відсутність оплачуваної лікарні чи відпустки, та зосередженості на грошовому стимулюванні, ігноруючи соціальні та духовні потреби. Опитування 62 співробітників у 10 невеликих компаніях Києва показало, що понад 75% віддають перевагу нефінансовим мотиваторам, таким як участь у прийнятті рішень і креативність. Слабка культура знижує лояльність, але з адаптацією європейських практик підвищує конкурентоспроможність та ефективність. Порівняно з ЄС, де 83% підприємств

надають навчання, в Україні воно часто неформальне, що обмежує адаптацію до технологій та знижує продуктивність

В українському IT-секторі дослідження підкреслює, що корпоративна культура, орієнтована на баланс між роботою та особистим життям, гнучкі графіки та розвиток, підвищує ефективність: гнучкі методології прискорюють проекти на 37%, зменшують затримки на 30% і підвищують продуктивність на 25%. Опитування показують, що 80% компаній інвестують у навчання, що призводить до підвищення продуктивності на 25%, а діяльність з формування команди збільшує залучення на 75% [59].

Цікавим міжнародний прикладом є Google (Alphabet Inc.). В цій компанії існує корпоративна культура під назвою «Не будь злим», в якій поєднуються принципи інновацій зі свободою. Співробітники мають 20% вільного часу для особистих проектів. Таке рішення призвело до створення таких продуктів як Gmail. Це підвищує мотивацію і ефективність управління. Адже плинність кадрів в Google на 10-15% нижче середнього по галузі, а продуктивність вище завдяки орієнтації на самопочуття (безкоштовне харчування, фітнес-центри).

В українському IT-секторі компанія Redwerk демонструє сильну культуру, засновану на цінностях чуйності, освіти, інтеграції та рівних можливостей. Практики включають гнучкий графік, дистанційну роботу, уроки англійської мови, конференції, фітнес та екологічні ініціативи. Прикладом цікавої екологічної акції є «Go Green» з переробкою [61].

Маючи 40% жінок у команді та зосередженість на досягненнях, це зменшує плинність кадрів, підвищує мотивацію та ефективність. Проактивний підхід забезпечує безперебійну комунікацію та продуктивність без перевтоми. Українські IT в цілому підкреслюють баланс життя/роботи, в нас ця оцінка становить аж 80/100 порівняно з Азією - 30, що перевищує США/Канаду (70) і сприяє збільшенню задоволеності на 30% [61].

Таким чином, корпоративна культура - це не просто «атмосфера» та «настрій» в колективі. Це стратегічний фактор, який впливає безпосередньо на управління персоналом. Підприємства набувають конкурентних переваг завдяки

збільшенню ваги мотивації, зниженню конфліктів та стимулювання інновацій. Отже, сильна корпоративна культура є фундаментом успіху.

1.3 Сучасні виклики, тенденції та вплив цифрової трансформації на сферу HR

Цифрова трансформація сфери управління персоналом стає повсякденним ключовим напрямком у галузі розвитку сучасних підприємств. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у процеси роботи з персоналом: від підбору кадрів до навчання, мотивації, оцінки ефективності та розвитку корпоративної культури. В умовах війни в Україні ці процеси набувають особливої ваги, оскільки підприємства вимушені бути мультифункціональними та вміти адаптуватися до нестабільного середовища, обмеженості ресурсів та віддаленого режиму роботи персоналу.

Цифрова економіка суттєво змінює підходи до системи управління компаніями, пропонуючи нові інструменти та методики, що дають змогу оптимізувати процеси, підвищити їхню ефективність і адаптуватися до швидких змін у бізнес-середовищі. Основними елементами системи управління є такі: цифрова робоча сила, цифрове робоче місце, цифрове лідерство, цифрова залученість, цифрові комунікації, цифрова операційна модель (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Напрями цифровізації у системі управління компанією

Напрями цифровізації	
Тлумачення науковців	Авторське визначення
1	2
Цифрова робоча сила	
Нові моделі залучення людей, зосереджені на поєднанні сильних сторін людини та комп'ютера для виконання завдань, враховуючи концепції додаткових обчислень, змішаної ініціативи та колективного інтелекту	Група фахівців, яка володіє цифровими компетенціями, що здійснює свою професійну діяльність за допомогою цифрових пристроїв та платформ

Продовження таблиці 1.6

1	2
Цифрове робоче місце	
<p>Технологія «розумного» робочого місця розвивається завдяки цифровізації фізичних об'єктів, що забезпечує нові методи роботи та підвищує ефективність працівників. Інтелектуальні технології охоплюють IoT, цифрові вивіски, інтегровані системи управління, віртуальні робочі місця, датчики руху та розпізнавання обличчя</p>	<p>Цифрове середовище, котре являє собою інтегровану екосистему, що поєднує різноманітні цифрові технології, платформи та інструменти, дозволяючи співробітникам ефективно виконувати свої обов'язки незалежно від місця перебування. Це сучасний підхід до організації робочих процесів, який сприяє підвищенню продуктивності, покращенню командної взаємодії та забезпеченню гнучкості у роботі.</p>
Цифрове лідерство	
<p>Лідерство, орієнтоване на зміцнення довіри в цифровому середовищі та розвиток відносин у віртуальних командах, що передбачає створення чіткості щодо командних норм, управління очікуваннями та регулярне об'єднання членів через спільний досвід</p>	<p>Один з підходів управління, в якому лідери використовують цифрові технології для впровадження інновацій та змін, які спрямовані на оптимізацію процесів, створення нових можливостей для стратегічного розвитку компанії</p>
Цифрова залученість	
<p>Залученість відображає до емоційну прихильність персоналу до своєї організації та її цілей. Цифрова трансформація відіграє вирішальну роль у сприянні залученню працівників, надаючи інструменти та платформи, які полегшують спілкування, співпрацю і зворотний зв'язок</p>	<p>Процес залучення працівників до активної участі у цифровий простір для підвищення цифрової грамотності, розвитку й створення умов для реалізації особистих, професійних та стратегічних завдань підприємства</p>
Цифрові комунікації	
<p>Нові цифрові інструменти дають можливість отримувати інформацію про стан справ працівника в реальному часі, організувати зворотний зв'язок із колегами та підтримувати зв'язок з керівником у компанії з великою кількістю працівників</p>	<p>Сучасний спосіб взаємодії та передачі інформації через цифрові платформи та пристрої, такі як комп'ютери, смартфони, планшети, електронна пошта, соціальні мережі та вебсайти</p>
Цифрова операційна модель	
<p>HRM - це програмне забезпечення або інформаційна система, що спрощує та автоматизує всі HR-процеси в компанії, – рекрутинг, управління мотивацією, архівування та документообіг, аналітику та звітність, навчання персоналу</p>	<p>Застосування цифрових технологій в управлінні бізнес-процесами компанії спрямоване на підвищення її ефективності та адаптивності до вимог сучасного цифрового бізнес-середовища</p>

Але, як і будь-яка сфера, цифрова трансформація має певні виклики. Першим і найважливішим є нестача цифрових компетенцій у персоналу. За даними міжнародних досліджень Deloitte, понад 60% працівників HR-відділів визнають, що не мають достатнього рівня цифрової грамотності для ефективного використання нових технологій. Це уповільнює впровадження сучасних HRM-систем, аналітики даних і рішень на базі штучного інтелекту [51].

Сучасні реалії та навколишнє середовище кожного разу висувають нові потреби та кидають виклики управлінню персоналом. Це стимулює змінювати якість праці HR-менеджерів, змушує визнавати гостру необхідність працювати з великим об'ємом даних, аналізувати та при цьому опановувати цифрові технології. Щоб наглядно це показати, потрібно підкреслити відмінності між двома основними моделями управління персоналом. Отже, в даному випадку, Digital HR змінює традиційні підходи, впроваджуючи більш ефективні, гнучкі та орієнтовані на працівників рішення. Такий підхід підходить для досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства в умовах сучасного цифрового суспільства (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Порівняльні моделі управління персоналом: класична та Digital HR

Параметр	Класична модель HR	Digital модель HR
Основний фокус	Людський потенціал	Управління людськими талантами
Документообіг	В паперовому вигляді	В цифровому вигляді (цифрові платформи, пристрої тощо)
Процес рекрутингу	Вручну	Цифрові платформи
Форма організації праці	Функціональний поділ праці	Командна робота
Управління людським потенціалом	Індивідуальне управління	Управління командами
Оцінка та моніторинг результатів	Суб'єктивні критерії	Персоналізовані KPI та цифрові платформи
Робоче місце	Фізична присутність	Віддалено
Графік роботи працівників	Нормований	Гнучкий

Комплексне впровадження цифрової трансформації у HR полягає у поступовому сприйманню технологічних рішень. Саме вони спрямовані на автоматизацію даних, підвищення якості комунікацій, посилення аналітичних можливостей менеджерів та створення позитивного цифрового досвіду працівників. До технологій, що покращують робочий процес та пришвидшують його, на сьогодні належать системи штучного інтелекту, машинне навчання, Big Data, HR-аналітика, хмарні сервіси, HRM-платформи, чат-боти та інструменти цифрової взаємодії.

Поширення цифрових HR-інструментів впливає на стрімкий ріст об'ємів аналітичних даних. За даними опитування, всього лише 22% менеджерів з персоналу по всьому світу вважають свої підприємства готовими ефективно використовувати HR-аналітику. Це дійсно недостатній рівень технічної зрілості та підготовленості, який свідчить про суттєві прогалини у сфері цифрової грамотності. Водночас, також це свідчить про низьку залученість даних по персоналу у стратегічне управління. Але, 74% компаній у 2024 році вже збільшили або тільки планують примножити інвестиції в HR-технології. Тобто, це гарний знак до змін, який означає розширення конкуренції за цифрові компетенції та необхідність підготовки управлінців «по-новому».

Ситуація з цифровою трансформацією сфери управління персоналом має свої особливості. За результатами дослідження, рівень реалізації цифрових HR-систем у великих підприємствах України досягає 75-88%, тоді як середні демонструють значно нижчі показники. Ця колосальна різниця обумовлена фінансовими рамками та слабшою, менш розвиненою інфраструктурою. Проте навіть у надзвичайно складних умовах українські компанії активно застосовують рішення на основі штучного інтелекту, CRM та HRM-системи, цифрові платформи для навчання та розвитку, корпоративні мобільні додатки.

Цифрова трансформація сфери HR створює певні виклики, які заважають прискоренню впровадження сучасних змін у підприємства. Першою проблемою є недостатня обізнаність та брак цифрових навичок у HR-менеджерів. Багато хто з них виконували класичні адміністративні функції й не мали навіть

мінімального досвіду роботи з аналітичними інструментами. Поява нових технологій повністю змінює структуру компетенцій фахівця з персоналу. Основний фокус змінюється з творчого мислення на аналітичне. Гострою потребою стає здатність працювати з великим обсягом даних, розуміння принципів роботи штучного інтелекту та діджитал-комунікацій. Понад 65% HR-посад середнього та вищого рівня мають вимогу «цифрова грамотність» як ключову навичку та найбільшу перевагу.

Іншою суттєвою проблемою залишається опір змінам з боку працівників. Коли впроваджують цифрові HR-інструменти, працівники відчують страх посилення контролю, автоматизації рішень та зменшення їхнього впливу на робочі процеси. За даними дослідження, 41% працівників висловлюють тривогу щодо впровадження технологій на базі штучного інтелекту для оцінювання їхньої продуктивності. Непрозорість алгоритмів ухвалення рішень здатна серйозно похитнути довіру співробітників і призвести до зменшення їхньої залученості до компанії.

Інформаційна безпека - це ще один виклик, який супроводжує цифрову трансформацію. Використання хмарних сервісів, зовнішніх платформ та мобільних застосунків збільшує ризики витоку важливих конфіденційних даних. HR-аналітика використовує персональні дані працівників, що робить їх захист стратегічним завданням. Для повного забезпечення конфіденційності даних, необхідно чітко дотримання вимог щодо інформаційної безпеки, відповідність національному законодавству. Саме ці дії постають основною задачею, щоб запровадити ефективні цифрові протоколи захисту для кожного підприємства.

Незважаючи на виклики та проблеми, цифрова трансформація створює й унікальні можливості. Застосування автоматизованих систем дозволяє скоротити трудомісткість рутинних процесів в декілька разів. Цінність кадрової служби зростає завдяки швидкісного аналізу, прогнозування та розвитку. HR-аналітика може змодельювати абсолютно різні сценарії поведінки персоналу, виявляти ризики плинності, прораховувати плани розвитку індивідуально для кожного працівника. Підприємства, які активно використовують HR-аналітику

підвищують свою прибутковість на 82% порівняно з тими, хто не використовує, так показали дані дослідження від Deloitte [51].

Зміна стандартної моделі навчання персоналу є однією з ключових тенденцій. Більшість підприємств вже переходять від звичайних, інколи нудних тренінгів до персоналізованих навчальних планів. Збільшується поширеність мікронавчання, інтерактивних платформ, адаптивних освітніх програм. Це великий прорив в сфері навчання, адже працівник сам обирає для себе зручний час та отримує необхідний об'єм знання у своєму комфортному темпі та форматі.

Цифрові технології також допомагають підприємствам формувати тенденцію безперервного навчання, що є важливою обставиною для конкурентоспроможності на сьогоднішній день. Різні онлайн-платформи, системи для сертифікації та підвищення кваліфікації, гейміфікація працюють на процес, який позитивно впливає на результат. Усе це підвищує рівень мотивації працівників, забезпечує швидку адаптацію до нових ролей та сприяє розвитку інноваційного мислення.

Важливою тенденцією є формування цифрової корпоративної культури. Вона має на меті підвищення прозорості комунікацій, орієнтацію на високий результат, відкритість до нових ідей і підтримка експериментів. У більш розвиненому цифровому середовищі працівники відчують більшу свободу, можливість керувати власним робочим часом, а також надається доступ до цифрових ресурсів і навчання незалежно від місцезнаходження. Цифрові комунікаційні платформи, такі як, наприклад, Microsoft Teams, Zoom, корпоративні портали, стають не тільки інструментами для обміну інформацією, але й середовищем для формування якісної внутрішньої корпоративної культури.

Цифрова трансформація сфери HR є складним, багатокомпонентним процесом, що охоплює технологічні, організаційні та культурні аспекти. Успіх цього процесу залежить від здатності організації впровадити цифрові технології в усі етапи управління персоналом. При цьому необхідно підвищувати цифрову грамотність працівників, забезпечувати інформаційну безпеку та формувати

адаптивну культуру, що орієнтована на розвиток і забезпечує довгострокову ефективність.

Інноваційні HR-технології прямо впливають на сферу управління персоналом, змінюючи її. Вони не так давно перестали бути допоміжним інструментом, але вже стали стратегічним фактором розвитку кадрового потенціалу. В умовах нестачі кваліфікованих кадрів, зростання конкуренції за таланти та високої динаміки ринку праці саме технології забезпечують підприємствам можливість ефективно управляти персоналом, підвищувати його продуктивність та формувати інноваційну організаційну культуру.

Інноваційні технології - це один з ключових елементів збільшення ефективності та мотивації працівників. Згідно з даними PwC за 2024 рік, 74% підприємств у світі інвестують у цифрову трансформацію HR-функцій [60].

За даними звіту Deloitte зазначено, що ті підприємства, які комплексно застосовують HR-аналітику, досягають підвищення рівня продуктивності на 30–35%. При цьому їхній темп збільшення прибутковості є швидшим на 82% порівняно з тими підприємствами, які не впроваджують цифрові HR-технології. Отже, це свідчить про вплив інновацій на розвиток кадрового потенціалу. Він проявляється в тому, що працівники отримують гнучку можливість навчатися, розвивати компетенції та навички, підвищувати рівень активності.

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації є реалізація автоматизованих HRM-систем, що дозволяють ефективно керувати всіма етапами життєвого циклу працівника. Дослідження CIPD показало, що 65% підприємств після впровадження цих систем зменшили навантаження на HR-фахівців. А у 59% зросла точність обробки даних, а також було зафіксовано покращення комунікації між колективом та керівництвом. Автоматизація спрощує робочий процес та звільняє час для більш важливих задач, що потребують уваги. Це формує основу для розвитку сучасного кадрового потенціалу, адже дозволяє HR-менеджерам робити акцент саме на розвиток компетенцій та управлінні талантами.

За допомогою HR-аналітики кадровий потенціал стає більш якісним та розвиненим. Використання технологій Big Data дає можливість робити прогнози ризиків плинності кадрів, визначати рівень залученості працівників, проектувати особистісні плани навчання та виявляти слабкі місця в розвитку. Компанія Deloitte зазначає у своїх дослідженнях, що підприємства зменшують кількість помилок в управлінні в середньому на 56–69% при використанні HR-аналітики. При таких умовах продуктивність колективу може зрости на 40% протягом року.

Важливо розглянути штучний інтелект, який стає все більш необхідним у багатьох сферах життя. Він стає все дедалі популярним, активно використовується у рекрутингу, оцінюванні кандидатів, автоматизації комунікацій та розвитку персоналу. У серпні 2024 року robotia.ua провела дослідження щодо рівня залучення технологій штучного інтелекту в рекрутингові процеси українських бізнесів – в опитуванні взяли участь 121 компанія.

Більшістю респондентів є представники відносно невеликих компаній – до 50 співробітників (35,5%) і від 50 до 250 працівників (34,7%). Також були опитані підприємства з командою від 250 до 1 000 співробітників (19%) і великі бізнеси зі штатом понад 1 000 працівників (10,7%). Рівно половина опитаних HR-фахівців (50,4%) відповіли, що їхні команди використовують AI-інструменти в рекрутингових процесах. Найбільше штучний інтелект застосовується для пошуку та відбору кандидатів (54%), оцінки пошукачів (46%), планування та HR-аналітики (38%), навчання та розвитку персоналу (36%), онбордингу нових співробітників (34%), управління ефективністю (16%), кадрового адміністрування (10%) та інших процесів [62]. Наглядно покажемо на рисунку 1.7, що наведений нижче.

Тобто, штучний інтелект надає можливість швидко й об'єктивно оцінити відповідність кандидата вимогам посади. Він є корисним, коли необхідно визначити ймовірність його успішності та потенціал до розвитку. Це сприяє більш ретельному відбору, підвищенню якості кадрових рішень, зміцненню кадрового потенціалу.

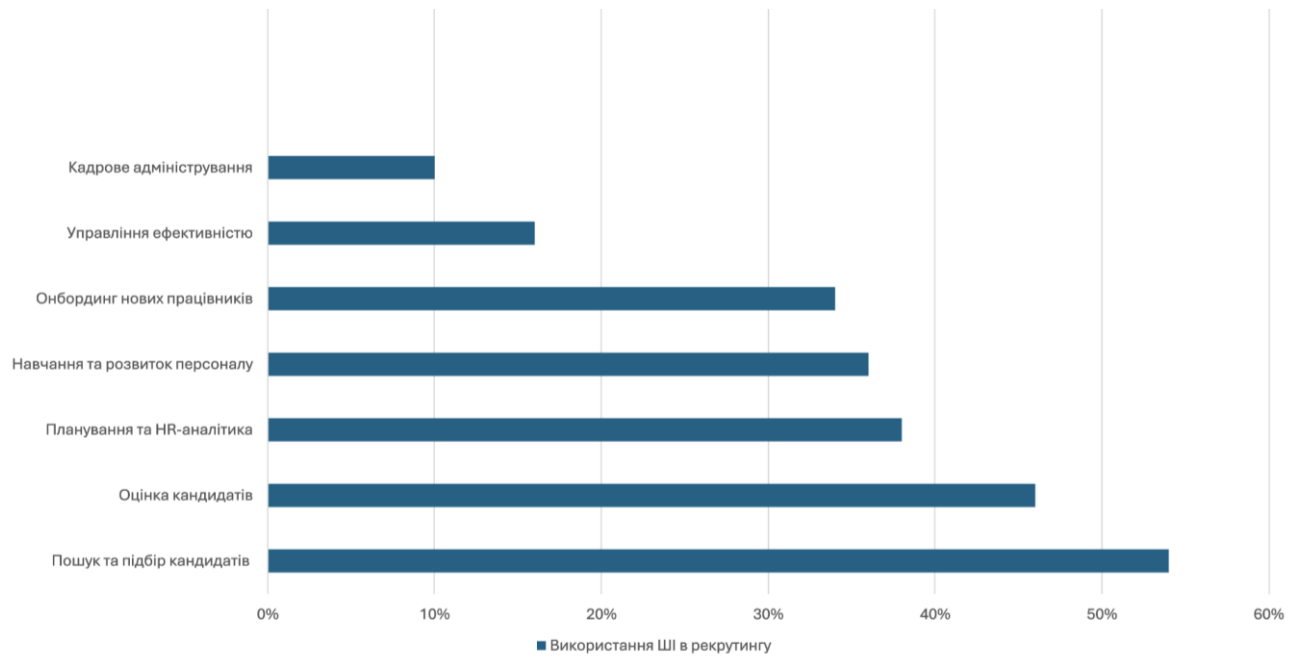


Рисунок 1.8 – Використання ШІ в рекрутингу в українських компаніях [62]

Цифрове навчання – це ще один показник, що цифрова трансформація проходить успішно. За допомогою платформ LMS, мікронавчання, симуляції, VR-та AR-технологій забезпечується безперервне та більш індивідуальне навчання для персоналу. Підприємства, що впроваджують e-learning у робочий процес, у середньому підвищують продуктивність персоналу аж на 21%, а витрати на підготовку зменшуються від 40% до 60%.

Отже, для досягнення високих результатів необхідно використовувати цифрові інструменти в управлінні персоналом. Адже вони мають неабиякий вплив на кадровий потенціал. Підприємства, які поєднують цифрові інструменти з ефективною HR-стратегією, отримують значні переваги, тому що зростає рівень мотивації працівників, підвищується їхня продуктивність, покращується командна взаємодія. Основною зовнішньою зміною є те, що підприємство стає більш гнучким та конкурентоспроможним.

Але цифрова трансформація створює виклики. Це необхідність освоєння цифрової грамотності, кібербезпека, психологічна адаптація до роботи в

технологічно насиченому середовищі, небезпека надмірної автоматизації. Усе потребує єдності, тобто формування збалансованої HR-стратегії. Незважаючи на це, сучасні тенденції свідчать, що інноваційні HR-технології є невід'ємною умовою розвитку кадрового потенціалу. Саме завдяки таким інструментам підприємства отримують змогу не лише оптимізувати HR-процеси, а й забезпечити зростання, підвищити конкурентоспроможність і сформувати культуру інновацій та безперервного навчання.

Висновки до розділу 1

У розділі було детально розглянуто теоретичні основи та засади кадрового потенціалу підприємства, окреслено його структуру, значення у сучасних умовах. Проведений аналіз показав, що кадровий потенціал – це не просто персонал, сукупність працівників, але й комплексна характеристика людських можливостей підприємства. Він включає рівень освіти, професійні навички, кваліфікацію, мотивацію, особистісні якості, здатність до гнучкості, навчання, прагнення до розвитку та адаптивності. Саме через це кадровий потенціал визначає темп росту, стійкість і конкурентоспроможність.

Сучасний ринок праці зазнає швидких змін, які пов'язані з цифровою трансформацією, розвитком інноваційних технологій та зростання їхньої ролі в житті. У такому випадку, коли зміни швидкоплинні, підприємства мають миттєво реагувати, щоб утриматися на позиції. Не менш важливим для підтримки ще є інвестиція у розвиток своїх працівників. Кадровий потенціал більше не статичний показник, він постійно змінюється, формується, зростає або зменшується, в залежності від умов середовища. Тобто, підприємства мають прямий вплив на нього, приділяючи достатньо уваги навчанню, підготовці, перепідготовці, мотивації та утримання персоналу.

Науково обґрунтовано, що HR-сфера також суттєво трансформується. З'являються сучасні та зручні інструменти управління персоналом: HRM-системи, освітні платформи, цифрова аналітика персоналу, використання

штучного інтелекту в рекрутингу, гейміфікація, моделі компетенцій T-shaped тощо. Вони об'єднують робочий процес, бо завдяки ним легше оцінювати компетенції працівників, моніторити їхні успіхи, розроблювати план навчання, аналізувати рівень плинності та задоволеності, виявляти потенційні ризики.

Корпоративна культура важлива для будь-якого підприємства. Саме вона формує цінності, стиль комунікації, мотивацію та загальну атмосферу в робочому колективі. Сильна та розвинена корпоративна культура сприяє залученості працівників, їхньої готовності до інновацій та змін, загалом підвищує ефективну роботу персоналу та командної роботи. Саме через це розвиток кадрового потенціалу неможливий без корпоративної культури. Корпоративні норми й правила підтримують позитивний клімат та сприяють професійному зростанню.

Отже, можна зробити висновок, що кадровий потенціал являє собою стратегічний актив підприємства, який закладає довгостроковий розвиток. Він формується під впливом економічних, соціальних, технологічних та психологічних факторів. Сучасні умови вимагають від підприємств не тільки володіння компетентним персоналом, але й створення сприятливих умов для розвитку. Компанії, які ефективно використовують кадровий потенціал, мають значні успіхи. Вони швидше адаптуються до перетворень, впроваджують інновації, зменшують плинність кадрів та підвищують конкурентоспроможність.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «КИЇВСТАР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Київстар» є найбільшим оператором мобільного зв'язку в Україні. Підприємство надає широкий спектр телекомунікаційних послуг, такі як 4G, Big Data, Cloud solutions, сервіси для кіберзахисту, цифрове ТБ, голосовий зв'язок, обмін повідомленнями, мобільний інтернет, домашній інтернет, цифрові сервіси та ще багато іншого. Станом на 2025 рік послугами мобільного зв'язку Київстар скористалось близько 22,7 млн абонентів та понад 1,1 млн абонентів Домашнього Інтернету. Сьогодні 96% населення на території, підконтрольній Україні, мають доступ до 4G від Київстар.

Щоб краще розуміти масштаби провідних українських операторів, наведемо кількість їхніх користувачів у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Кількість абонентів українських операторів

Оператор	Кількість абонентів	Частка ринку	Коментар
Київстар	22,7 млн	47%	Лідер на ринку, має покриття майже по всій країні
Vodafone	15,8 млн	32%	Займає друге місце за кількістю абонентів та доходами
Lifecell	9,5 млн	18%	Зростання за рахунок активних digital-клієнтів, переходів від інших операторів
Інші оператори	1,0 млн	3%	Переважно віртуальні або нішеві оператори

Згідно з даними таблиці, можна зробити висновок, що Київстар - це найбільший оператор на українському ринку, який утримує лідерську позицію вже не один рік. У 2012 році компанія «Київстар» встановила рекорд за кількістю

дзвінків, які зроблені за один день. Ця колосальна цифра становить 272823725 дзвінків. Цей результат увійшов до Книги рекордів України, підкреслюючи масштаб діяльності компанії та його велику роль у забезпеченні зв'язку для майже половини населення країни.

Компанія була заснована українцем Ігорем Литовченко у 1994 році як спільне українсько-норвезьке підприємство. На той час компанія мала назву «Bridge», яка в подальшому була змінена на сучасну назву, яка стала вже відомою для кожного українця, «Київстар». З 2009 року входить до складу міжнародної групи VEON Ltd. Це інтегроване телекомунікаційне підприємство, яке має головний офіс у Нідерландах. VEON Ltd управляє активами на п'яти континентах, включаючи Україну, де Київстар є ключовим брендом. Воно досягло значних успіхів завдяки постійним інвестиціям в мобільні мережі, їхній розвиток та оновлення, які охоплюють всі великі та малі міста, а також понад 28 тис. сіл, усі основні національні й регіональні траси, більшість морських та річкових узбереж [20].

Це перше підприємство, що запропонувало для українських абонентів мобільного зв'язку кращі телеком-послуги високої якості серед європейських ринків. Це підтверджується тим, що у 1998 року воно першим запропонувало абонентам послугу смс-повідомлень, а 2000-го - першим почало надавати доступ до Інтернету за технологією WAP. Згодом, першим запропонувало «пакетні» тарифні плани без плати за хвилини.

Узагальнено основна інформація про ПрАТ «Київстар» представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основна інформація про ПрАТ «Київстар»

1	2
Повна назва	Приватне акціонерне товариство “Київстар”
Скорочена назва	ПрАТ “Київстар”
ЄДРПОУ	21673832
Юридична адреса	03113, Україна, місто Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53

Продовження таблиці 2.2

1	2
Зареєстрований	Солом'янська районна в місті Києві державна адміністрація, 03.09.1997
Керівник	Комаров Олександр Валерійович
Основний вид діяльності	61.20 Діяльність у сфері безпроводового електров'язку

За роки роботи в Україні, ПрАТ «Київстар» забезпечило понад 60 мільярдів гривень надходжень до держбюджету у вигляді податків та обов'язкових платежів та тільки 28,3 млрд гривень під час війни, що зробило Київстар одним з великих платників податків та інвесторів в країні.

На початку цього року компанія VEON розпочала трирічний інвестплан на 600 млн доларів для відбудови мережі. «Ми повинні почати думати про п'ятирічну перспективу та мінімум \$1 млрд інвестицій протягом цього періоду», – підвищив ставку гендиректор VEON Каан Терзіоглу в інтерв'ю Forbes у січні. Київстар зараз входить ТОП-20 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 щорічно реалізує різноманітні благодійні програми, які включають допомогу ЗСУ, підтримку дітей, медичних закладів та людей, які постраждали від наслідків бойових дій. Існує фонд «Дитяча надія», який є соціальною ініціативою. Результати дії фонду приголомшливі: 74 об'єкти отримали фінансування, 43,3 млн Київстар виділив на допомогу. Приєднатися до допомоги та підтримки може кожен з нас.

У серпні 2025 року Київстар здійснив історичний лістинг на біржі Nasdaq під тикером KYIV через бізнес-комбінацію з Cohen Circle Acquisition Corp. Київстар став першою українською компанією, акції якої котуються на

американській фондовій біржі. Це відбулося 15 серпня 2025 року, з ринковою капіталізацією близько 2,89 млрд дол. США та 231 млн акцій у обігу [55].

Компанія пропонує послуги під брендом Київстар, включаючи тарифні плани для приватних та юридичних клієнтів, бізнес-рішення та цифрові продукти, такі як мобільні додатки для здоров'я та розваг. У 2025 році Київстар запусив масштабну модернізацію мережі, що дозволило отримати нагороди Speedtest Awards за найкраще мобільне покриття та найшвидший мобільний інтернет в Україні за підсумками другої половини 2024 та першої половини 2025 років.

Фінансові показники компанії стабільні. За даними інвесторської презентації за 2 квартал 2025 року, Київстар поступово нарощує доходи, розширюючи асортимент цифрових послуг, незважаючи на війну. Компанія володіє 98% акцій Helsi, відомої платформи цифрової охорони здоров'я в Україні. Невід'ємною складовою загальної характеристики підприємства є його фінансовий стан. За даними із відкритих джерел можна оцінити результати аналізу фінансового стану ПрАТ «Київстар» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансового стану ПрАТ «Київстар»

№	Показник	2022	2023	2024	Фактична ситуація
1	Дохід, грн.	30900973000	33165048000	36639345000	Збільшення
2	Чистий прибуток, грн.	9516514000	10542590000	11331462000	Збільшення
3	Активи, грн.	40375619000	5039619500	66444188000	Збільшення
4	Зобов'язання, грн.	10368602000	9521642000	12703603000	Зменшення, а потім збільшення
5	Кількість працівників, ос.	3659	3261	3296	Зменшення
6	Капітальні інвестиції, грн.	5900000000	6400000000	10200000000	Збільшення

Фінансова діяльність тісно пов'язана з якісним корпоративним управлінням. Ефективна робота компанії залежить від узгоджених дій

керівництва та активного внеску кожного працівника у її розвиток. Така взаємна робота сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, зростанню прибутковості й укріпленню конкурентних позицій на ринку.

Для забезпечення стабільної діяльності та збереження лідерських позицій на телекомунікаційному ринку ПрАТ «Київстар» використовує комплекс фінансових, технологічних, людських та інформаційних ресурсів. Їх загальну характеристику наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні ресурси діяльності ПрАТ «Київстар»

Вид ресурсу	Характеристика
Фінансові	Стабільні доходи, значні інвестиції в інфраструктуру
Технологічні	Сучасні телекомунікаційні мережі, цифрові платформи
Людські	Висококваліфікований персонал, розвинена система навчання
Інформаційні	Внутрішні портали, HR-аналітика, цифрові сервіси

ПрАТ «Київстар» має сильну місію, яка полягає у покращенні людських життів, надаючи низку телекомунікаційних послуг високої якості. При цьому, основними цінностями компанії є простота, інноваційність та покращення. Основним напрямком діяльності компанії є сфера телекомунікаційних послуг, а якщо точніше, то надання безпроводних послуг зв'язку та послуг кабельного зв'язку. Іншими напрямками діяльності ПрАТ «Київстар», якими компанія має дозвіл займатися, є торгівля різноманітними товарами (від електротоварів до засобів чищення), ремонт та будівництво телекомунікаційного обладнання, надання інформаційно-довідкових послуг, здійснення маркетингових та соціологічних досліджень.

ПрАТ «Київстар» є одним з найкращих роботодавців України з гарною репутацією. Компанія має нетипову кадрову політику. Це проявляється в багатьох пунктах. Наприклад, підприємство виплачує білу зарплату всім своїм працівникам. А, як відомо, це допомагає працівникам відчувати стабільність та впевненість у компанії.

У «Київстар» працівникам надається два види страхування: медичне, яке включає покриття оплати стоматологічних послуг, та страхування життя. Працівники застраховані за договором добровільного медичного страхування, мають страховку життя та від нещасного випадку.

Ця компанія за три роки в період з 2022 по 2024 виплатила понад 200 млн грн зарплатної плати тим, хто служить у Силах оборони. Страхівка дійсна і для 178 мобілізованих співробітників. «Київстар» зберігає за ними робочі місця і виплачує середню зарплату. На лютий 2024 року сума компенсацій мобілізованим працівникам становила 109 млн грн.

Команду навчають етичної взаємодії з військовими, які мають поранення чи інвалідність. Після демобілізації до роботи повернулося 16 захисників. Для співробітників, у родинах яких є військові, передбачені додаткові дні відпочинку. Співробітники у регіонах з підвищеною воєнною небезпекою можуть отримати компенсацію лікування, зокрема після поранень, одержаних через воєнні дії.

Також, «Київстар» пропонує компенсацію за оренду житла у разі переїзду співробітника та покриває витрати на відновлення пошкодженого житла. В компанії передбачені одноразові виплати. Вони надаються співробітникам під час народження дитини або усиновлення.

Станом на 2024 – 2025 роки близько 80% працівників ПрАТ «Київстар» працюють у гібридному форматі. Така модель організації праці сприяє підвищенню задоволеності персоналу та збереженню стабільності у кадрах.

Далі пропонуємо розглянути організаційну структуру компанії ПрАТ «Київстар», що представлена нижче на рисунку 2.1.

Для ПрАТ «Київстар» характерний лінійно-функціональний тип організаційної структури. Персонал підприємства розподілений за відділами, дирекціями та функціональними підрозділами, які підпорядковуються безпосередньо президенту компанії.

Повноваження компанії поділяються на такі відділи:

- фінанси;

- маркетинг;
- управління персоналом;
- технічний;
- продажний відділ

Функції відділів розподіляються між співробітниками, забезпечуючи виконання роботи належним чином. Повноваження в межах відділу визначає та розподіляє керівник.

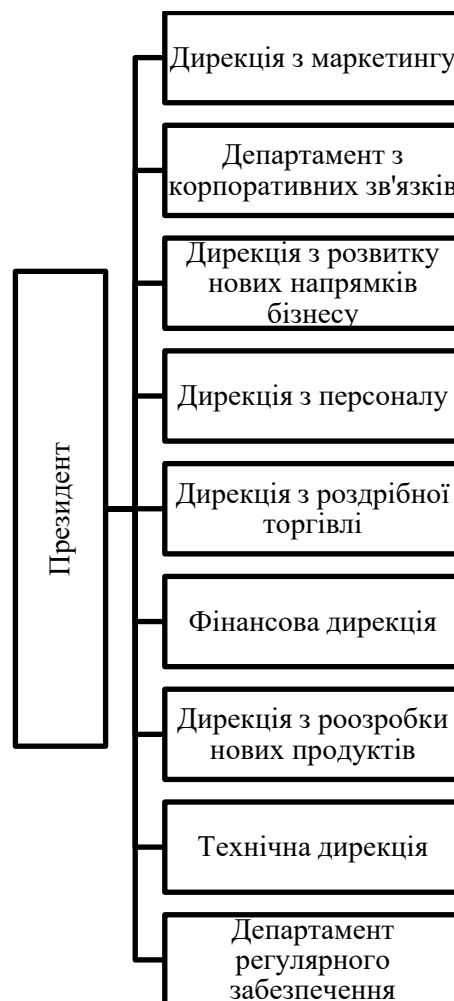


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Київстар»

Кожен структурний відділ має чітко визначені завдання, зони відповідальності та показники ефективності. Такий розподіл дозволяє досягти узгодженості дій між всіма рівнями управління та підтримувати контроль за

виконанням стратегічних та оперативних рішень (табл. 2.5). Лінійно-функціональна структура створює потребу у високій координації між підрозділами, що підвищує роль корпоративної культури.

Таблиця 2.5 – Функціональна структура управління ПрАТ «Київстар»

Функціональний відділ	Основні функції
Фінансовий	Бюджетування, фінансовий контроль, інвестиційне планування
HR-департамент	Підбір, адаптація, навчання, розвиток персоналу
Технічний	Підтримка мережі, впровадження цифрових технологій
Продажі	Робота з клієнтами, розвиток каналів збуту
Маркетинг	Формування бренду, комунікації, клієнтські програми

Станом на 2025 рік у компанії працює 3,5 тисячі працівників, які забезпечують діяльність компанії по всій країні. У компанії спостерігається високий професійно-кваліфікаційний рівень працівників компанії, бо 90% загальної кількості працівників має закінчену вищу освіту. Компанія не зупиняє розвиток працівників, а, навпаки, сприяє цьому, бо постійно проводить спеціалізовані курси, різні тренінги та конференції. Це навчання має на меті покращення професійних та особистих компетенцій персоналу, покращення взаємодії серед колективів різних відділів та компанії загалом.

Особливість процесу керівництва є прийняття управлінських рішень в компанії «Київстар». Весь алгоритм зазначено на рисунку 2.2, який наведений нижче. На початку вся отримана інформація проходить через керівництво, яке оцінює та визначає проблему, а потім відповідно приймає рішення та вирішує проблему.

Після прийняття управлінського рішення воно передається до відповідного відділу для подальшої реалізації. Важливою складовою цього процесу є координація між структурними відділами, оскільки більшість управлінських рішень у ПрАТ «Київстар» мають міжфункціональний характер та потребують спільної участі технічних, фінансових, HR- та інших служб.



Рисунок 2.2 – Алгоритм прийняття управлінського рішення ПрАТ «Київстар»

Тож, підприємство «Київстар» є стабільним, стійким та розвиненим учасником на телекомунікаційному ринку України. Компанія має розгалужену організаційну структуру, потужну матеріально-технічну базу та чітко сформовану систему управління. Це поєднання допомагає ефективно функціонувати навіть в умовах кризи та війни. Організаційно-економічні характеристики ПрАТ «Київстар» та його стан створюють сприятливі умови для подальшого розвитку кадрового потенціалу та формування сильної корпоративної культури.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу компанії та її корпоративної культури

Економічні, соціальні, технологічні та організаційні фактори впливають на кадровий потенціал підприємства. Саме ці чинники визначають його здатність

до розвитку та досягнення своїх стратегічних цілей. В умовах цифрової трансформації багатьох сфер життя та праці особливого значення набувають гнучкість, здатність до інновацій, цифрова грамотність працівників, їхня залученість та відповідність корпоративним цінностям. Аналіз кадрового потенціалу є невід’ємною складовою оцінювання загального стану підприємства, адже саме людський капітал забезпечує конкурентоспроможність організації на ринку.

Для ПрАТ «Київстар» період з 2020 по 2025 рік виявився складним, адже почалися складні часи. Була пандемія, а потім почалась війна. Компанія стикнулася зі складними викликами, такими як: мобілізація робітників, багаточисленні кібератаки, пошкодження інфраструктури та обладнання, релокація працівників та постійний стресовий режим роботи. Попри це, підприємство продовжило свій розвиток, модернізувати та покращувати мережу, підтримувати працівників та укріплювати свою позиції на ринку. Саме кадровий потенціал та сильна корпоративна культура допомогла вистояти та утриматися на плаву.

Кадровий потенціал достатньо розвинений, оскільки підприємство оперує за умов швидкої трансформації та цифровізації. Він складає приблизно 3,5 тисячі працівників на 2025 рік, 95% з них територіально знаходяться в Україні. Це свідчить про рівень стабільності кадрового складу та прихильність працівників до підприємства.

За період 2020–2025 років кількість працівників коливалася, але загалом залишалася стабільною. На це впливали негативні фактори. Найбільші кадрові втрати відбулися через мобілізацію, еміграцію працівників закордон та загальну напружену ситуацію на ринку праці. Детальні дані наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.6 – Працівники ПрАТ «Київстар»

Рік	Кількість працівників	Рівень плинності кадрів	Гендерний розподіл (чол./жін.)
1	2	3	4

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
2022	3774	18,2%	60%/40%
2023	3463	15,8%	55%/45%
2024	3225	11,2%	55%/45%
2025	3246	-	-

З таблиці видно, що у 2023, 2024 роках стався спад у кадрах, але в 2025 бачимо невеличке підвищення. Плинність є середньою, яка коливається у межах 11–18%. Цей показник не є ідеальним, але треба враховувати неприйнятні зовнішні фактори. Згідно з даними компанії, плинність у 2023 році знизилась до 11%, що є одним із найнижчих показників серед українських телеком-компаній. Це свідчить про ефективність кадрової політики, орієнтованої на утримання талановитих фахівців, розвиток їхньої мотивації та створення сприятливих умов для професійного зростання. Середній термін роботи працівника в «Київстар» понад сім років, що означає стабільність, впевненість у майбутньому та значний рівень корпоративної лояльності.

Важливим аспектом є якісний склад персоналу. Особливу увагу привертає рівень освіти працівників. «Київстар» залишається підприємством з вимогливими вимогами до кваліфікації, оскільки необхідно працювати з інноваційними рішеннями та продуктами. Розглянемо структуру за освітніми рівнями у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Рівень освіти персоналу «Київстар»

Категорія персоналу	Кількість, питома вага	Рівень освіти
1	2	3
Топ-менеджер	2%	Вища освіта у 100%, 75% з них мають ступінь MBA або другу вищу
Кваліфіковані спеціалісти (ІТ, інженери, аналітики, маркетинг)	45%	Вища освіта у 98%, переважно вузькоспеціалізована, технічного профілю

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
Кол-центр, продажі	48%	Вища освіта або незакінчена вища у 85%
Технічний персонал (монтаж, техніки)	5%	У 95% професійно-технічна або вища освіта

Кваліфікаційна структура працівників Київстар свідчить про високий рівень професіоналізму. Понад 87% персоналу мають вищу освіту, що значно перевищує середній показник в Україні (близько 63%). Крім того, десь 30–35% з них мають додаткові професійні сертифікати у сфері ІТ, телекомунікацій, управління проєктами або HR. Це дуже високий показник, який повністю узгоджується з технологічним напрямом діяльності компанії. Працівники повинні володіти новітніми технічними та цифровими компетенціями, щоб вільно володіти та взаємодіяти з цифровими платформами, кібербезпекою, хмарними рішеннями та аналітикою даних. За даними асоціації ІТ Ukraine, близько 70% телеком-компаній у 2024–2025 роках проводять регулярну цифрову перепідготовку персоналу, і Київстар є одним із лідерів у цьому напрямі.

Навчання персоналу - це одне з важливіших напрямів ПрАТ «Київстар». Компанія постійно інвестує в програми розвитку та підвищення кваліфікації, цифрових навичок та soft skills. Дані наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Витрати на навчання персоналу

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Фонд на навчання, млн грн.	12,5	13,0	15,2
Години навчання на 1 працівника	38	35	40
Частка працівників, які успішно пройшли навчання	89%	85%	90%

Підприємство підтримує тенденцію розвитку працівника, тому інвестує значні кошти. У 2023 році на навчання та розвиток персоналу було виділено понад 15 млн гривень, а середня кількість годин навчання на одного співробітника склала 40 годин на рік. У 2023 році працівники пройшли понад 340 тисяч годин навчання через корпоративну платформу Kyivstar Academy. Після 2023 року динаміка стає позитивною (збільшення бюджету, кількість годин), що показує, як компанія усвідомила важливу роль навчання для працівників.

Навчання та тренінги на ПрАТ «Київстар» реалізуються на основі комплексного підходу. Він поєднує внутрішні та зовнішні освітні ресурси, цифрові платформи, практичні формати та індивідуальні плани розвитку. Центральним елементом є Kyivstar Academy, саме вона забезпечує доступ усім працівникам до онлайн-курсів, вебінарів, тренінгів, програм розвитку професійних та управлінських компетенцій. Платформа цифрова, тому це дозволяє працівникам проходити курси в зручному для себе форматі в будь-який час. Це актуально та важливо в наші дні, бо найпоширенішими форматами роботи є віддалена або гібридна.

Тренінгові програми розвитку охоплюють як soft, так і hard skills. Для технічних та ІТ-спеціалістів додатково проводяться тренінги з новітніх телекомунікаційних технологій, кібербезпеки, аналітики даних, автоматизації процесів та використання штучного інтелекту. Такі програми спрямовані на підтримку високого рівня цифрових компетенцій та швидку адаптацію до технологічних змін.

Також у ПрАТ «Київстар» розвивають поведінкові та управлінські компетенції. Для керівників різних рівнів проводять тренінги з лідерства, управління командами, проєктного менеджменту, емоційного інтелекту та управління змінами. Це сприяє формуванню сучасного гнучкого стилю управління.

«Київстар» також використовує змішані формати навчання. Це поєднання онлайн-курсів з практичними завданнями, кейсами, внутрішніми проєктами та наставництвом. Практика менторства є ефективною, адже дозволяє

обмінюватися знаннями, передавати їх від досвідчених фахівців молодшим працівникам. Це також сильно зміцнює корпоративну культуру підприємства в цілому. А високий рівень освіти персоналу у поєднанні з постійними інвестиціями в навчання формує потужний кадровий потенціал підприємства та забезпечує його здатність адаптуватися до технологічних змін.

Для розуміння кадрового потенціалу важливо також розглянути вікову структуру підприємства. Її оформлено у формі діаграми (рисунок 2.3), де домінують частка працівників 30-45 років.

З рисунку видно, що така вікова структура є оптимальною, бо поєднує енергію та нові ідеї з досвідом та стабільністю.

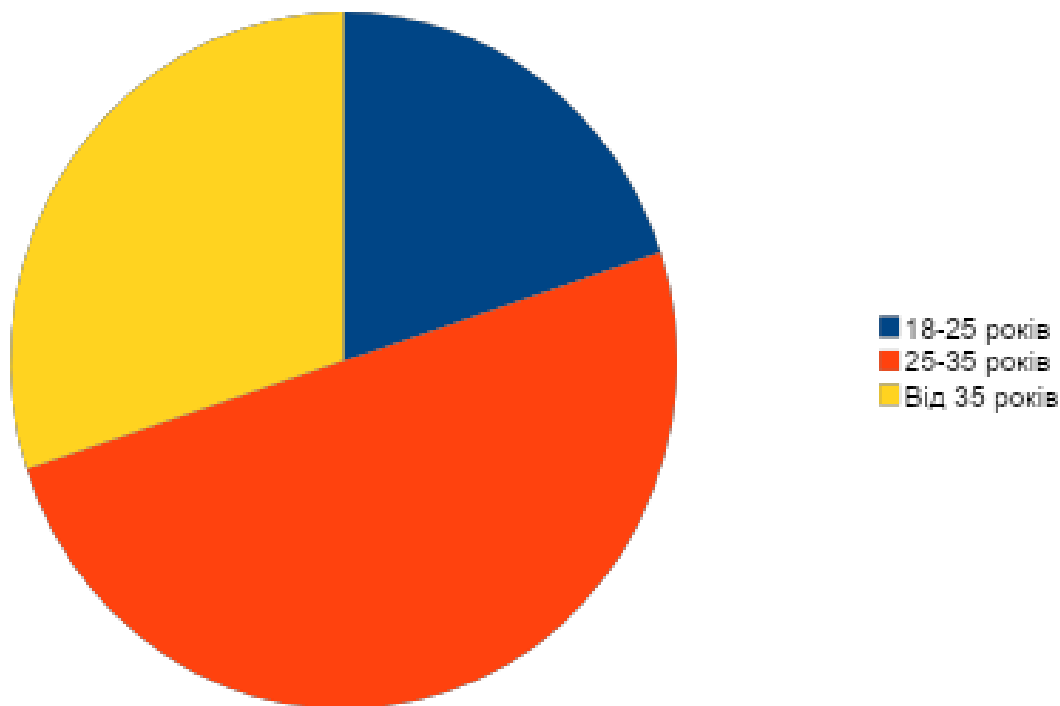


Рисунок 2.3 – Вікова структура працівників «Київстар»

Для аналізу ефективності роботи з персоналом розглянемо ключові показники руху кадрів (рис 2.4). Плинність кадрів напряму впливає на кадровий потенціал, особливо в період цифрової трансформації. У високотехнічних та сервісних підприємств, таких як ПрАТ «Київстар», плинність має стратегічне

значення, бо кадровий потенціал формується під впливом кількісних характеристик, якістю знань, навичок, досвіду та мотивації працівників.

Найвищий рівень плинності кадрів спостерігається в кол-центрі. Це типово для таких відділів через високе емоційне навантаження та велику кількість студентів серед співробітників. Найнижча плинність у галузі керівного складу та ІТ-фахівців, що свідчить про високий рівень задоволеності цих категорій умовами праці, оплатою та кар'єрними перспективами.

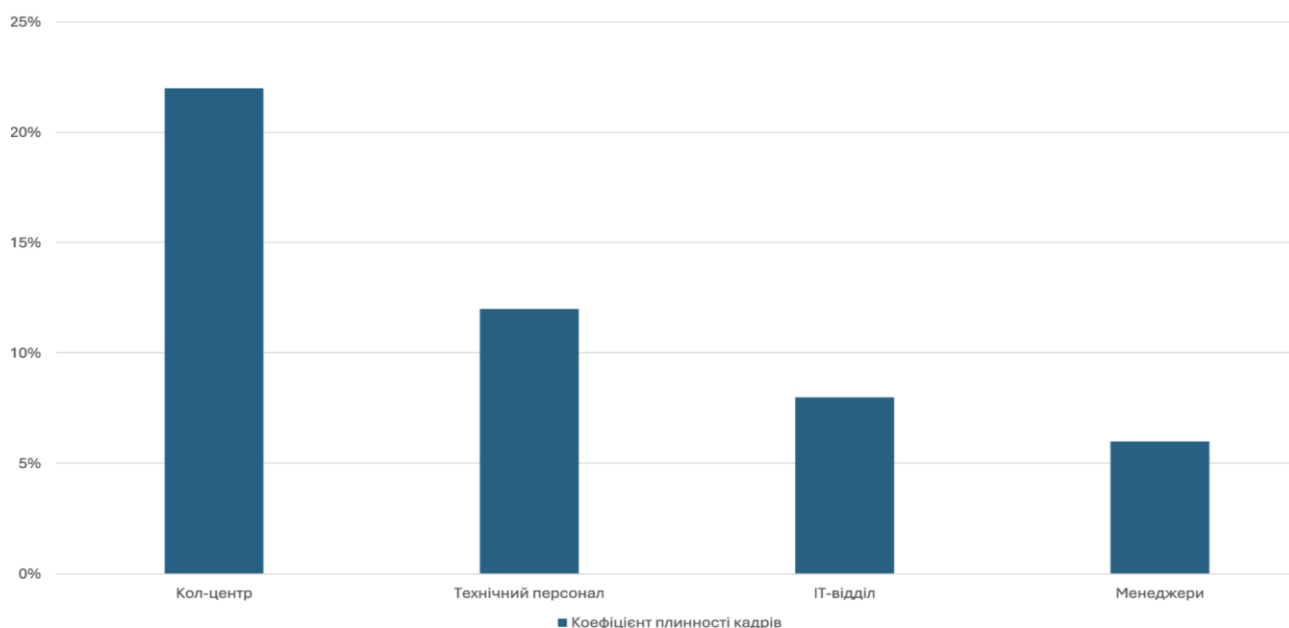


Рисунок 2.4 – Коефіцієнт плинності кадрів за категоріями у 2023 році, %

Компанія «Київстар» – топ-роботодавець за версією Forbes Ukraine та InMind. У 2023 визнана найкращим роботодавцем в Україні за стандартами HR-інновацій і благополуччя. Це показник сильного бренду роботодавця, етичних стандартів та розвиненої корпоративної культури.

Корпоративна культура «Київстарау» – результатоорієнтована, інклюзивна, з фокусом на етику. Щорічно проводяться опитування щодо залученості колективу. Рівень залученості персоналу ПрАТ «Київстар» за 2020 - 2024 роки наведений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Рівень залученості колективу ПрАТ «Київстар»

Рік	Рівень залученості
2020	80%
2021	80%
2022	72%
2023	84%
2024	87%

За результатами, рівень залученості колективу у 2024 році становить 87%, що є одним із найвищих показників на українському ринку праці. У 2020 та 2021 роках цей показник був на одному рівні - 80%. У 2023 та 2024 роках змінилась тенденція та цей показник виріс з 72% до 87%, що є результатом системної роботи з персоналом.

Щоб тримати показник залученості на високому рівні, «Київстар» застосовує ефективні внутрішні комунікації. Це є обов'язковим завданням для підтримки, мотивації та зміцнення корпоративної культури. Підприємство використовує низку інструментів: це тренінги, eNPS, онлайн-трансляції з топ-менеджерами.

Важливою складовою корпоративної культури ПрАТ «Київстар» є системна реалізація програм, які спрямовані на підвищення рівня довіри працівників до роботодавця, формування відчуття безпеки та стабільності навіть в умовах війни. У період з 2022 по 2025 роки підприємство впровадило декілька соціальних ініціатив. .

Перша програма називається «4.5.0 Finally Home». Цей проєкт спрямований на реінтеграцію ветеранів. Програма передбачає збереження робочих місць за мобілізованими працівниками, надання стипендії, комплексної психологічної допомоги сім'ям. З 2022 «Київстар» вже допоміг сотням мобілізованих. Саме це сприяло формування відчуття надійності роботодавця та впевненості в майбутньому.

Друга масштабна програма «FARM», що розшифровується як Faculty Of Ability To Rescue Mentality. Це проєкт психоемоційної підтримки. В умовах

постійних тривог та інформаційного перегазу дана ініціатива набула особливої актуальності. У межах програми регулярно проводяться вебінари, консультації, спортивні активності, арт-терапія.

Значну увагу підприємство приділяє навчанню та підвищенню кваліфікації працівників. У 2023 році в середньому витрачалось по 9 годин на одного працівника. Навчальні програми охоплюють розвиток як технічних навичок, так і soft skills.

«Київстар» має активну чітку соціальну позицію. Підприємство підтримує великі соціальні проекти, наприклад, зібрали 180 млн на розмінування, 20 млн на дитячу лікарню. Крім того, задекларовані інвестиції в Україну - близько \$1 млрд до 2027 посилюють відчуття стабільності та відповідальності.

Для забезпечення кращої комунікації був запущений внутрішній портал «Моя країна». Компанія створила центральний хаб для всієї інформації. Платформа забезпечує швидкий доступ до актуальної інформації, новин та подій всередині компанії. Це особливо важливо в умовах віддаленого та гібридного формату роботи, адже підвищує залученість працівників до підприємства та спонукає відчувати себе частиною великої сім'ї.

Отже, впровадження всіх програм у 2022 – 2025 роках свідчить про системний підхід ПрАТ «Київстар» до формування корпоративної культури. Всі ці події, акції, проекти формують у працівників не тільки причетність до робочого процесу підприємства, а створюють більш налагоджену атмосферу, сильну корпоративну культуру та сприятливе середовище для розвитку кадрового потенціалу.

На жаль, прямого впливу корпоративної культури на бізнес-процеси відслідкувати неможливо. Але завдяки непрямим показникам можна зрозуміти, що організаційна культура є розвиненою.

Корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні кадрового потенціалу. Саме вона визначає, наскільки якісно працівники взаємодіють, яка в них мотивація, готовність до змін та гнучкість. У випадку Київстару виділяються такі елементи:

- культура підтримки та стабільності, адже компанія «Київстар» входить у ТОП-роботодавців, що свідчить про увагу до умов праці;
- культура інновацій і трансформації. Це проявляється у значних інвестиціях у цифровий бізнес, зростанні частки цифрових сервісів. Жити у динамічному середовищі означає, що корпоративна культура має бути відкритою до змін;
- культура соціальної відповідальності. «Київстар» охоплює програми підтримки ветеранів, соціального пакету, збільшує залученість співробітників у благодійність.

Аналіз корпоративної культури ПрАТ «Київстар» свідчить, що підприємству притаманна змішана модель організаційної культури з домінуванням кланового типу за класифікацією К. Кемерона та Р. Куїна. Вона проявляється через орієнтацію на працівника, командну взаємодію та підтримку колективу. «Київстар» формує середовище, де працівники стають ключовим цінним стратегічним ресурсом. Саме такий тип культури допомагає зниженню соціальної напруги, збереженню кадрового потенціалу навіть в кризових умовах.

Аналіз кадрового потенціалу та корпоративної культури ПрАТ «Київстар» показує, що навіть у складних умовах підприємство зберігає високу ефективність та забезпечує стабільну роботу. Незважаючи на пандемію та війну, «Київстар» зміг вистояти. Підприємству вдалось утримати більшу частину персоналу, зменшити рівень плинності, зберегти залученість та бути одним з найкращих роботодавців. Кадровий потенціал характеризується кваліфікацією, достатнім досвідом, цифровою грамотністю та готовністю до адаптації. Корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні стійкості компанії та є важливим фактором утримання працівників.

Особливе значення має системне інвестування у розвиток персоналу, цифрові компетенції та психологічну підтримку. Саме це дозволяє Київстар не лише зберігати свій кадровий потенціал, а й нарощувати його, підтримуючи інноваційність, командну роботу та високу продуктивність. Таким чином, можна стверджувати, що компанія ефективно використовує людський капітал як

стратегічну перевагу та продовжує зміцнювати свій кадровий потенціал навіть у кризові роки.

2.3. Виявлення проблем та ризиків у розвитку кадрового потенціалу та корпоративної культури

Шлях розвитку кадрового потенціалу та становлення корпоративної культури пролягає через нестабільність, цифрову трансформацію, криз та умов економіки та конкуренції. Для ПрАТ «Київстар» ці процеси є дійсно актуальними, тому що компанія працює у галузі технологій. Це пов'язано між собою, бо залежить від компетенцій персоналу сильніше, ніж більшість інших секторів. Аналіз підприємства «Київстар» показав, що кадровий потенціал підприємства залишається відносно стабільним, добре структурованим. Попри це, у його розвитку виникає низка проблем та ризиків, які потребують оцінки.

Починаючи з 2020 року, підприємство функціонує в умовах невизначеності та складних ситуацій. Пандемія, повномасштабне вторгнення РФ, частковий виїзд працівників за кордон, мобілізація персоналу, збільшення навантаження на технічний персонал, кібератаки, фізичні пошкодження інфраструктури - усі це суттєво негативно вплинуло на кадрову політику. У такій складній ситуації підприємство не лише підтримує роботу мережі, але й береже свій людський капітал, вирівнюючи потребу у стабільності, безпеці та розвитку.

Однією з важливих проблем є коливання чисельності персоналу. У період 2022–2025 років «Київстар» втратив значну частину працівників через виїзд за кордон, мобілізацію та загальне скорочення попиту на частину операційних функцій. Хоч у нинішньому році спостерігається незначне зростання кількості працівників, тенденція загалом залишається нестабільною. Для компанії, де потреба у спеціалістах високого рівня постійно зростає, нестабільність кадрового складу створює значні ризики. Це провокує нестачу вузькопрофільних ІТ-фахівців, збільшення навантаження на команди, зниження темпів розвитку продуктів та сервісів.

Наступною проблемою є також плинність кадрів. Аналіз цього показника виявив, що плинність у 2022–2024 роках коливалася від 11% до 18%. Такий рівень не є критично високим, але він свідчить про те, що окремі категорії працівників недостатньо стабільні. Найвищий рівень плинності спостерігається у кол-центрах та продажах, що є типовим для ринку. Але у воєнні роки ця проблема загострилася через постійний стрес, емоційне перенавантаження та збільшення заявок та звернень від клієнтів. У сегменті ІТ навпаки фіксується низька плинність, але ринок продовжує демонструвати високий попит. Це створює певний ризик перетоку спеціалістів в інші компанії або за кордон.

Для того щоб побачити структуру ключових ризиків розвитку кадрового потенціалу, необхідно узагальнити їх у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Основні проблеми та ризики у розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «Київстар»

Характер ризику	Сутність	Можливі наслідки
1	2	3
Демографічні	Виїзд працівників за кордон, мобілізація, старіння частини персоналу	Нестача кадрів, збільшення навантаження та перекладання обов'язків, втрата контролю
Психологічні	Стрес, емоційне навантаження, робочий процес під напруженням	Зниження мотивації та продуктивності, погіршення комунікації в колективі
Освітні	Відставання рівня компетенцій працівників від темпу цифрової трансформації	Труднощі з освоєнням технологій, затримка робочого процесу, зниження продуктивності
Ринкові	Високий рівень конкуренції між телекомунікаційними компаніями	Втрата талантів, витрати на найм, затримка робочого процесу
Технологічні	Недостатній рівень цифрових навичок у персоналу	Повільні комунікації, зниження ефективності, витрата ресурсів

Продовження таблиці 2.10

1	2	3
Організаційні	Ріст навантаження, непослідовність комунікації, низький рівень комунікації	Вигорання, ріст плинності кадрів, зменшення продуктивності

Тут зібрані як зовнішні, так і внутрішні фактори, які впливають на робочий процес підприємства. Значна частина з них та, яку неможливо виправити, а лише контролювати та моніторити. Але й, наприклад, низький рівень цифрової грамотності може бути скоригований підприємством. Вимоги до цифрової грамотності підвищуються з кожним днем, але цей темп є дуже різким для деяких працівників з низькою адаптивністю. Якщо підприємство вчасно виявить проблему та знайде шляхи вирішення, то трансформаційні процеси будуть налагоджені.

На жаль, ще однією проблемою є кадрова резервність. Незважаючи на відносно стабільний керівний склад, підприємство стикається з міграцією менеджерів середнього рівня. Вони або виїхали з країни після 2022 року, або суттєво змінили сферу діяльності. Формування кадрового резерву у наші часи – це необхідність, яка потребує системного підходу, моніторингу ринку праці та навчання потенційних кандидатів. Маленька кількість висококваліфікованих спеціалістів-управлінців на ринку створює підвищений ризик ускладненого добору на посади. Наразі цей процес є малорозвиненим в Україні, і «Київстар» не є винятком.

Необхідно звернути увагу на проблему відповідності персоналу новим стратегічним напрямом підприємства. Ринок телекомунікаційних послуг змінюється у бік діджиталізації, хмарних технологій, цифрової трансформації, кібербезпеки, ШІ та Big Data. Усі ці нові вимоги потребують освоєння нового набору компетенцій та навичок. Але у частини персоналу навички не змінюються, залишаючись стандартними та традиційними. Для їхнього оновлення та підвищення кваліфікації загалом потрібні великі інвестиції в

навчання. Це підтверджує аналіз витрат «Київстару» на розвиток персоналу, бо спостерігається ріст з 12,5 млн у 2021 році до 15,2 млн у 2023. Тобто, підприємство вже робить на цьому акцент, хоча і поки ця галузь демонструє наявність дефіциту та прогалин в освіті.

Нерівномірний розподіл між працівниками – це ще один виклик підприємства для його вирішення. Через війну частина колективу мала боротися з наслідками. Вона працювала понаднормово, вирішуючи проблеми з блекаутами, аварійними відключеннями, ремонтом пошкоджених станцій і точок, а також підтримувати наявну критичну інфраструктуру. Таким ритм життя викликають виснаження та накопичення негативу, що позначається на мотивації, результативності та загальної задоволеності робочим та особистим життям.

Щоб краще розуміти вплив проблем, вказаних вище, необхідно узагальнити дані про можливі результати наслідків для функціонування та розвитку ПрАТ «Київстар» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Можливі наслідки кадрових ризиків ПрАТ «Київстар»

Проблема	Причина	Вплив на компанію
Емоційне перевантаження, високий рівень стресу	Блекаути, ненормований робочий графік, кібератаки, війна	Падіння продуктивності, зниження мотивації
Висока плинність у кол-центрах та продажах	Навантаження, неповна зайнятість, стрес через велику кількість клієнтів	Падіння якості обслуговування клієнтів та сервісу
Дефіцит висококваліфікованих спеціалістів	Конкуренція	Уповільнення робочого процесу
Еміграція працівників	Пошук безпеки, захищеності та кращих умов	Високе навантаження, збільшення витрат
Нестача управлінських кадрів	Відсутність кадрового резерву	Ризик управлінських помилок
Невідповідність цифровим вимогам	Низький рівень технологічних компетенцій у частини персоналу	Зниження швидкості цифрової трансформації, зниження темпів робочого процесу

Для кращого розуміння загальної картини сформуємо SWOT-аналіз (рис. 2.5).

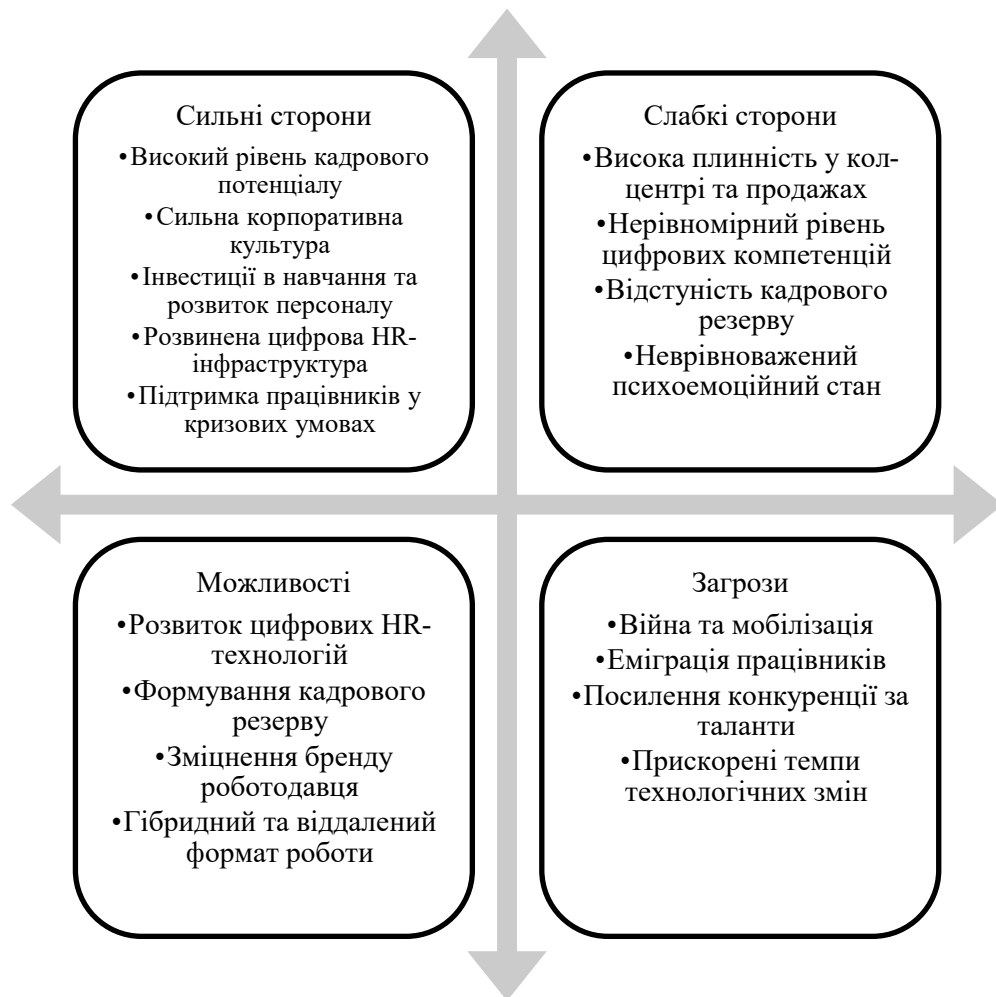


Рисунок 2.5 – SWOT-аналіз ПрАТ «Київстар»

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Київстар» дає змогу комплексно оцінити поточний стан підприємства та визначити його стратегічні перспективи розвитку в умовах цифрової трансформації. Сильні сторони підприємства зосереджені у сфері кадрового потенціалу та корпоративної культури. Саме цей аспект створює сприятливі умови для реалізації довгострокових цілей підприємства. Але слабкі сторони можуть обмежувати темп розвитку підприємства, особливо в умовах жорсткої конкуренції.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить про наявність можливостей для росту. Реалізація цих кроків посилить позицію ПрАТ «Київстар» як інноваційного та соціально відповідального роботодавця. Але за відсутності системних заходів та використання потужних інструментів з розвитку персоналу та корпоративної культури загрози можуть значно впливати на кадрову стабільність та продуктивність праці.

ПрАТ «Київстар» має високий кадровий потенціал, але на нього впливають складні зовнішні та внутрішні фактори. Основні та важливі проблеми пов'язані з нестачею спеціалістів, перенавантаженням на працівників, ризиком вигорання та постійною потребою підвищувати навички. Це може прямо впливати на розвиток та функціонування підприємства, знизити її конкурентоспроможність. Своєчасне реагування на зміни у негативний бік допоможуть зміцнити людський капітал та забезпечити стійкість підприємства навіть в умовах постійних змін.

Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Київстар» показав, що компанія має один із найбільш розвинених і професійних колективів на українському ринку. Ця перевага дозволяє йому залишатися лідером у телекомунікаційній сфері навіть у складний кризовий період.

У ході аналізу були розглянуті основні характеристики кадрового складу: чисельність персоналу, рівень плинності, кваліфікаційна структура, рівень освіти, вікові особливості та професійна приналежність працівників. Отримані статистичні дані свідчать, що, незважаючи на вплив негативних зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19, повномасштабна війна, мобілізаційні процеси та суттєві втрати телекомунікаційної інфраструктури, підприємству вдалося зберегти основний кадровий склад. Так, рівень плинності персоналу у 2023 - 2024 роках знизився до рівня близько 8 - 9%, тоді як середній показник по галузі перевищує 12–15%. Середня тривалість роботи одного співробітника у компанії перевищує 7 років, що свідчить про високий рівень стабільності

зайнятості та довіри працівників до роботодавця. Статистичні дані свідчать, що незважаючи на негативні фактори, так як пандемія, війна, мобілізація та значні втрати інфраструктури, підприємство зуміло утримати основний кадровий склад.

Аналіз освітньо-кваліфікаційної структури персоналу показав, що понад 85% співробітників ПрАТ «Київстар» мають вищу освіту, а близько 30 - 35% = ще додаткові професійні сертифікати або другу вищу освіту у сферах телекомунікацій, інформаційних технологій, управління, аналітики та цифрових рішень. Це підтверджує високий рівень кадрового потенціалу та його відповідність сучасним вимогам ринку. Компанія також активно інвестує у навчання персоналу. Тому що обсяг коштів на розвиток збільшується з кожним роком, а середня кількість навчальних годин на 1 працівника постійно зростає.

Аналіз корпоративної культури показав, що «Київстар» системно працює над збільшенням залученості працівників, формуванням позитивного клімату та впровадженням соціальних програм. Рівень залученості зріс до рекордних 87% у 2024 році, що є свідченням високої довіри співробітників до керівництва та організації внутрішніх процесів. Такі показники рідкісні навіть для міжнародних компаній, що підкреслює силу корпоративної політики.

Важливим напрямом є програми підтримки працівників у період війни: психологічні проекти, допомога мобілізованим співробітникам, спеціальні навчальні ініціативи, програми реінтеграції ветеранів. Це не лише підтримує корпоративну культуру, але й зменшує ризики вигорання та плинності кадрів.

Разом із тим, у дослідженні виявлено й низку ризиків. Найважливіші з них пов'язані з демографічними процесами, навантаженням на працівників під час війни, необхідністю швидко оновлювати цифрові компетенції, конкуренцією за висококваліфіковані кадри та нерівномірністю навантаження в колективі. Усе це може впливати на кадрову стабільність і продуктивність персоналу в довгостроковій перспективі.

Попри ці ризики, компанія демонструє стійку здатність адаптуватися, впроваджує цифрові HR-технології, посилює підтримку працівників і розробляє

сучасні програми розвитку персоналу. Це дозволяє стверджувати, що кадровий потенціал «Київстару» - це одна з ключових конкурентних переваг підприємства, а корпоративна культура є надійним фундаментом, який підтримує стабільність і згуртованість колективу навіть у найскладніші періоди.

Тож, можна сказати, що «Київстар» успішно розвиває свій людський капітал та формує середовище, у якому працівники можуть не лише виконувати свої функції, а й навчатися, зростати та реалізовувати потенціал. Розвинутий кадровий потенціал та сильна корпоративна культура є основою стабільного розвитку підприємства і визначають його здатність зберігати лідерство на ринку навіть в умовах швидких змін та кризових ситуацій.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРАТ «КИЇВСТАР» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1 Впровадження інноваційних підходів вдосконалення кадрового потенціалу через мотивацію та стимулювання персоналу

Аналіз кадрового потенціалу та корпоративної культури ПрАТ «Київстар» виявив декілька проблем. З них можна виділити основні: емоційне вигорання працівників через високий рівень стресу в умовах війни, висока плинність кадрів у кол-центрах та продажах, дефіцит висококваліфікованих спеціалістів, еміграція працівників, невідповідність цифрових компетенцій працівників вимогам, а також відсутність кадрового резерву.

Для подолання цих викликів та посилення конкурентних переваг пропонується комплекс техніко-економічних та організаційних заходів (табл. 3.1). Вони спрямовані на інноваційну мотивацію, розвиток кадрового потенціалу, поширення адаптивної корпоративної культури в період цифрової трансформації.

Таблиця 3.1 – Проблеми розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «Київстар» та запропоновані шляхи їх вирішення

Проблема	Прояв	Запропонований захід	Очікуваний результат
Висока плинність кадрів	Кол-центр, продажі	«Мій світ важливий»	Зниження плинності
Вигорання персоналу	Лікарняні, зниження залученості	«РазомВистоїмо»	Підвищення продуктивності
Дефіцит висококваліфікованих фахівців	Затримка проєктів, зниження продуктивності	Tech & Lead Stream	Формування кадрового резерву
Нерівномірне навантаження	Перевантажені команди	Платформа «Талант»	Оптимізація ресурсів

Однією з ключових проблем розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «Київстар» є підвищений рівень плинності кадрів у підрозділах кол-центру та продажів, а також зростання емоційного вигорання працівників в умовах війни та високого операційного навантаження. Існуюча система мотивації, попри свою розвиненість, не завжди враховує індивідуальні потреби працівників, що знижує її ефективність для різних вікових і професійних груп персоналу.

Мотивація в умовах цифрової трансформації та кризових явищ виходить за рамки традиційних матеріальних стимулів. Для ПрАТ «Київстар», що працює з висококваліфікованими фахівцями в стресовому середовищі, критично важливо поєднувати фінансову справедливість з піклуванням про психоемоційний стан, автономію та особистий розвиток працівників.

Для зміцнення кадрового потенціалу через підвищення мотивації можна впровадити гнучку систему мотивації на базі цифрової платформи. Метою цього впровадження є індивідуальний підхід до створення пакету пільг та мотиваційних інструментів, зниження рівня операційного стресу, підвищення задоволеності працівників та їхньої лояльності, особливо в для відділів з високою плинністю.

Для втілення цієї системи необхідно створення цифрової платформи «Мій світ важливий» як підрозділ в корпоративному порталі. Для кожного співробітника «виділяється» щорічний віртуальний бюджет у балах або бонусах. Ці «віртуальні кошти» можна витратити на вибіркові опції.

Серед них можуть бути такі вибірки:

- здоров'я та благополуччя. Це може бути додаткове медичне страхування (стоматологія, онлайн-консультації, чек-апи); абонементи у спортивні зали, йогу, пілатес; підписки або знижки на ментальні додатки; покриття витрат на харчування;

- навчання та розвиток. Тобто, це оплата зовнішніх курсів, сертифікацій (на платформах Coursera, Udemy), конференцій, мовних шкіл, коучинг-сесій, психологічних консультацій;

- гнучкість та відпочинок. У цьому розділі можна «придбати» додаткові оплачувані дні відпустки, можливість купівлі відпустки за рахунок балів, компенсація за коворкінг або організацію домашнього офісу;

- сім'я та підтримка. У цій вкладці має бути відшкодування вартості дитячих садків, навчальних закладів для дітей, послуг з догляду за старшими родичами, юридичні консультації для сімей, організація сімейних івентів;

- фінансова грамотність та майбутнє. Можна «купити» консультації з фінансового планування, внески у недержавне пенсійне страхування.

Для забезпечення злагодженого процесу впровадження гнучкої системи мотивації в ПрАТ «Київстар» доцільно використовувати поетапний механізм реалізації. Він має охоплювати аналіз потреб персоналу, формування бюджету, цифрову підтримку та індивідуальний вибір мотиваційних інструментів. Послідовність реалізації даного механізму наведено на рисунку 3.1.

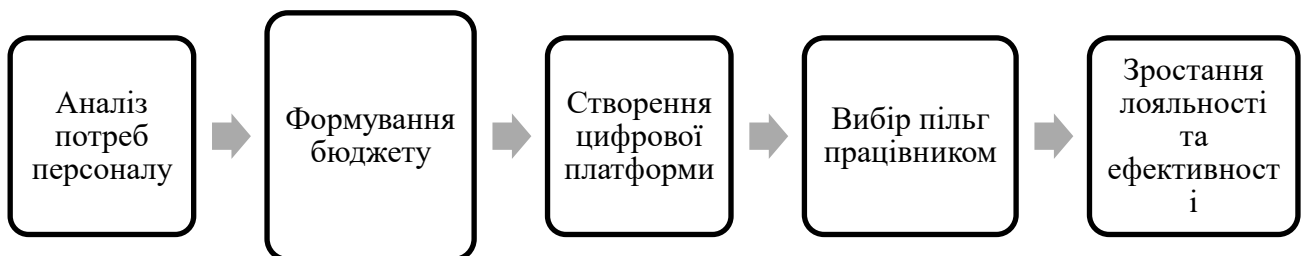


Рисунок 3.1 - Механізм впровадження гнучкої системи мотивації

Для впровадження даної ініціативи необхідно визначити витрати на впровадження та перший рік експлуатації. Сюди входить розробка та адаптація програмного підрозділу, інтеграція HRM-системи, розповсюдження інформації та навчання працівників, обслуговування платформи.

Основною категорією витрат є бюджет на пільги. Розрахунок на 3000 співробітників (без топ-менеджменту) з середнім бюджетом 25000 грн на особу: 75000000 грн на рік. Важливо, що це не додаткові витрати, а гнучке розподілення вже існуючих витрат на соціальний пакет. Чисті додаткові витрати можуть становити 15% - 20% від цієї суми для розширення охоплення.

$$B = 500 \text{ тис. грн} + 200 \text{ тис. грн} + 150 \text{ тис. грн} + 300 \text{ тис. грн} = 1150000 \text{ грн.}$$

Додатково формується гнучкий фонд пільг, який у середньому становитиме 15 млн грн на рік у вигляді розширеного соціального пакету.

$$B_3 = 1150000 + 15000000 = 16150000 \text{ грн}$$

Незважаючи на дороговартість ідеї, вона має позитивні ефекти. Першим можна відмітити зниження плинності кадрів. Річна плинність у більш вразливих відділах (кол-центрі та продажах) може знизитися на 7%, з 25% до середніх 18%. Умовні витрати на найм 1 працівника оцінюються в 1,5 його річного окладу (близько 450 тис. грн).

$$E_1 = 30 \times 450000 = 13500000 \text{ грн}$$

Тобто, вводячи цю ініціативу, можна запобігти звільненню 30 працівників на рік. При цьому, підприємство має зекономити 13500000 грн на рік.

Другим ефектом може слугувати підвищення продуктивності. Це гарна ідея для персоналізованої мотивації та турботи про благополуччя своїх працівників. Цей крок може підвищити продуктивність на 5-7%. Для відділу з колективом в 1000 працівників із середньою зарплатою в 30000 грн, річний фонд оплати праці становить 360 млн грн. Економічний ефект при рості продуктивності у 5% складає близько 18 млн грн.

$$E_2 = 360000000 \times 0,05 = 18000000 \text{ грн}$$

Третій позитивний результат – це покращення бренду роботодавця. Це, в свою чергу, знизить витрати на рекрутинг та пошук більш кваліфікованих кандидатів. Загальна економія на рекрутингових послугах та рекламі може складати близько 500000 грн на рік (оцінка на основі частки витрат на рекрутинг у загальному HR-бюджеті великих компаній).

Отже, економічна ефективність за перший рік буде наступною:

$$E = 13500000 + 18000000 + 500000 = 32000000 \text{ грн}$$

Вирахуємо термін окупності:

$$T = 16150000 \div 32000000 = 0,5$$

Тобто, можна зробити такий висновок, що втілення цієї гнучкої системи «Мій світ важливий» є легким у технічній реалізації (наявна вже існуюча ІТ-інфраструктура та платформа) та економічно вигідним. Цей проект має окупитися впродовж першого півріччя. Економічна вигода буде спостерігатися у зниженні плинності кадрів, зростанні продуктивності.

Щоб запровадити програму «Мій світ важливий», необхідно розробити поетапний план з метою мінімізації організаційних ризиків та забезпечення її ефективного функціонування.

На першому етапі необхідно затвердити саму концепцію системи мотивації на рівні топ-менеджменту та HR-дирекції, визначити пріоритетні напрями використання пільг і принципи розподілу віртуального бюджету. Важливою умовою є узгодження нової системи з чинною політикою оплати праці та соціального пакету, щоб уникнути дублювання витрат і нерівності між підрозділами. Для цього HR-служба спільно з фінансовим департаментом формує регламент використання бонусних балів, порядок їх нарахування та списання, а також критерії перегляду бюджету в майбутніх періодах.

Другий етап передбачає технічну реалізацію платформи як окремого модуля корпоративного порталу з інтеграцією до існуючих HRM-систем. Адміністрування платформи доцільно покласти на HR-аналітичний підрозділ, який забезпечуватиме контроль використання пільг, аналіз популярності окремих опцій та оцінку впливу системи на ключові HR-показники. Для користувачів платформи передбачається проведення коротких онлайн-навчань та інформаційної кампанії з поясненням можливостей системи, що сприятиме її швидкому прийняттю персоналом.

«Мій світ важливий» дозволить працівникам самостійно формувати свій мотиваційний пакет відповідно до потреб та життєвих обставин. Такий підхід підвищує відчуття справедливості, автономії та залученості. А це

особливо важливо для співробітників підрозділів з високим рівнем стресу та плинності.

Програма «Мій світ важливий» сприяє збереженню важливих висококваліфікованих працівників. Це відбудеться за рахунок зниження плинності кадрів. Їхнє утримання дозволить «Київстару» зберігати накопичені знання, професійний досвід і внутрішні компетенції, які є основою кадрового потенціалу. Скорочення плинності у кол-центрах і продажах зменшує втрати людського капіталу та знижує потребу в постійному наймі та адаптації нових працівників.

Можливість збірки персонального мотиваційного пакета підвищує рівень задоволеності працівників роботою. Також, це формує довгострокову прихильність до роботодавця та високий рівень залученості до підприємства. Працівники, які мають можливість самостійно обирати пільги та напрями розвитку, будуть демонструвати підвищену, ніж зазвичай, зацікавленість у підвищенні власної кваліфікації. Це буде стартовим механізмом для підвищення загального рівня професійної освіти колективу. У результаті кадровий потенціал підприємства не лише зберігається, а й поступово зміцнюється за рахунок більш мотивованого, здорового та професійно розвиненого персоналу.

Ця програма сприяє укріпленню стабільного позитивного психоемоційного стану та розвитку людського потенціалу через навчання. Через введення цієї програми у працівників може підвищитися ефективність у роботі та знизитися рівень стресу. У результаті кадровий потенціал підприємства не лише зберігається, а й поступово зміцнюється за рахунок більш мотивованого, здорового та розвиненого персоналу.

У ході аналізу кадрового потенціалу підприємства було виявлено проблему нерівномірного навантаження працівників, зниження залученості до навчальних програм, а також рутинності операційної діяльності в окремих підрозділах, зокрема в кол-центрах. Такі чинники негативно впливають на мотивацію, швидкість професійного розвитку та ефективність використання людських ресурсів.

Тому другою інноваційною ідеєю може слугувати розробка та впровадження системи гейміфікації процесів навчання та операційної діяльності. Гейміфікація здатна зробити рутинні операції цікавішими, підвищити рівень мотивації співробітників та покращити залученість, що особливо важливо для підрозділів з високим навантаженням, таких як кол-центр. Інтеграція елементів ігрової взаємодії у корпоративну освітню платформу Kyivstar Academy та CRM-систему дозволить перетворити навчання та виконання робочих завдань на більш захопливий та результативний процес.

Метою даного заходу є підвищення залученості працівників у навчальних процесах, мотивація до безперервного навчання, ріст динамічності роботи в кол-центрі та операційних відділах.

Змістом ідеї є створення онлайн-платформи «Київстар: Левел» з елементами гейміфікації. За виконання певних завдань (наприклад, успішне завершення навчальних модулів на Kyivstar Academy, вирішення складних питань та запитів клієнтів, реалізацію ідей оптимізації, участь у волонтерських ініціативах тощо). Для стимулювання підтримки даного заходу можна зробити:

- дошка лідерів, де буде відображення успіхів (індивідуальних або командних) за певний проміжок часу;
- віртуальні або реальні винагороди: брелоки, значки, звання («Волонтер місяця», «Коуч місяця», «Експерт з галузі ІТ»), бали для обміну на пільги з підрозділу «Мій світ можливий», мерчі, гіфтоли;
- командні челенджі, в яких метою буде досягнення певних KPI;
- віртуальна кар'єрна прокачка RPG - персонажа.

Витрати на впровадження за перший рік складають близько 2 млн 290 тис. грн. Сюди входить розробка модуля гейміфікації та його інтеграція з LMS і CRM-системами - 700 тис. грн (оцінка на основі аналогічних проектів інтеграції та розробки гейміфікованих модулів, описаних у кейсах ІТ-компаній), налаштування та дизайн - 150 тис. грн, запуск та комунікаційна компанія - 100 тис. грн, річний бюджет на винагороди - 2 млн грн.

При цьому економічний ефект значно перевищує початкові витрати. Підвищення успішного проходження навчальних програм з 85% до 95% забезпечить економію близько 3000000 грн. Такий результат буде досягнений завдяки зменшенню кількості помилок і прискоренню виконання завдань.

Зростання продуктивності кол-центру може сягати 8-10% після впровадження гейміфікації. Для кол-центру з умовним річним фондом оплати праці 120 млн грн ефект від 8% зростання: $E_2 = 120000000 \times 0,08 = 9600000$ грн

Водночас зниження рівня вигорання дозволить утримати від звільнення не менше 10-15 співробітників, що становить економію приблизно 6 млн 750 тис. грн ($E_3 = 15 \times 450000 = 6750000$ грн).

Сукупний річний ефект сягає:

$$E = 3000000 + 9600000 + 6750000 = 19350000 \text{ грн}$$

Загальний коефіцієнт ефективності складає:

$$K = 19350000 \div 2290000 = 6,56$$

Розрахуємо термін окупності:

$$T = 2290000 \div 19350000 = 0,15$$

Термін окупності триватиме менше двох місяців. Таким чином, гейміфікація є не лише інноваційним, але й економічно вигідним рішенням для компанії.

Впровадження гейміфікації є високоефективним заходом з дуже швидким терміном окупності. Вона впливає на ключові проблемні зони: рутинну роботу та навчання, трансформуючи їх у залученість та результативність.

Запровадження системи гейміфікації «Київстар: Левел» також потребує чіткої організаційної структури управління. Відповідальність за методологію та наповнення гейміфікованих елементів необхідно покласти на HR-відділ у співпраці з керівниками функціональних підрозділів.

Адміністративна модель використання гейміфікації передбачає регулярне оновлення завдань, рівнів та челенджів. Постійне оновлення платформи запобігає зниженню інтересу з боку працівників. Оцінка результатів може

здійснюватися через інтегровану HR-аналітику, що дозволяє моніторити вплив гейміфікації на показники завершення навчання, продуктивність праці, рівень залученості та плинності кадрів. Отримані дані можуть використовуватися керівництвом для коригування навчальних програм, системи мотивації.

«Київстар: Левел» необхідно ввести, адже він знижує вплив щоденних рутинних операцій на психоемоційний стан працівників, підвищує внутрішню мотивацію та формує культуру безперервного навчання. Для підприємства це означає не лише зростання продуктивності, але й зменшення непрямих витрат, що пов'язані з помилками, низькою залученістю та передчасними звільненнями.

3.2 Розробка програми розвитку кадрового потенціалу на підприємстві

Аналіз діяльності ПрАТ «Київстар» показав наявність ризиків, пов'язаних з дефіцитом висококваліфікованих спеціалістів, зростанням конкуренції за таланти на ринку праці та відсутністю кадрового резерву на ключові технічні та управлінські позиції. В умовах цифрової трансформації така ситуація може стримувати впровадження інновацій та підвищувати залежність компанії від зовнішнього рекрутингу.

Для стабільного довгострокового розвитку компанії важливо створити внутрішній кадровий резерв і сформувати систему навчання, яка швидко адаптує співробітників до нових цифрових викликів. Саме тому пропонується запуск внутрішньої академії Tech & Lead Stream, яка забезпечує розвиток технічних спеціалістів та потенційних керівників.

Суть заходу – це розділення програми на два потоки: Tech та Lead Stream. Перший потік спрямований на IT-фахівців та інженерів. Увага акцентується на глибокі технічні спеціалізації та паралельний розвиток soft skills (проектне управління, комунікація). Другий спрямований на потенційних керівників та менеджерів проектів. Увага акцентується на управлінські навички, стратегічне мислення, Agile/Scrum та паралельним поглибленням технологічної обізнаності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Структура програми Tech & Lead Stream

Потік	Цільова група	Основні компетенції	Очікуваний ефект
Tech Stream	ІТ-фахівці, інженери	Хмарні технології, кібербезпека, аналітика даних, soft skills	Формування внутрішніх ІТ-експертів
Lead Stream	Потенційні керівники	Agile/Scrum, стратегічне мислення, управління командами, паралельне поглиблення технологічної обізнаності	Підготовка кадрового резерву

Представлені дані програми Tech & Lead Stream чітко окреслюють напрями розвитку та очікувані результати.

Ключовими елементами ініціативи є:

- віртуальні «гілки розвитку». Створюється візуалізація кар'єрного дерева з конкретними навичками та курсами для кожного рівня;
- наставництво 360. Кожен учасник отримує двох наставників: технічного експерта та менеджера з досвідом. Також можливе використання платформи для парного навчання;
- реальні проєктні челенджі. Учасники об'єднуються в міжфункціональні команди для вирішення реальних бізнес-завдань;
- партнерства з освітніми платформами. Необхідні корпоративні підписки на Coursera for Business, Pluralsight, Prometheus для доступу до преміум-контенту.

Для показу прямого впливу елементів програми на персонал та кадровий потенціал складемо таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Вплив елементів програми Tech & Lead Stream

Елемент програми	Зміст	Вплив на персонал	Вплив на кадровий потенціал
1	2	3	4
Віртуальні гілки розвитку	Кар'єрні траєкторії	Підвищення мотивації	Прозорий кадровий резерв
Наставництво 360	Робота з менторами	Прискорене навчання	Зниження дефіциту кадрів

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Проектні челенджі	Реальні бізнес-кейси	Розвиток практичних навичок	Зростання ефективності
Освітні платформи	Coursera for Business, Pluralsight, Prometheus	Актуальні знання	Адаптація до цифрових змін

Створення академії на 100 працівників потребує певних інвестицій. По-перше, це розробка навчальних програм, контенту - 800000 грн; оплата зовнішніх експертів (спікерів) - 500000 грн. Необхідно забезпечити корпоративні підписки на освітні платформи у розмірі 600000 грн, це оцінка на основі публічних тарифів Coursera for Business зі знижкою для корпорації.

По-друге, треба зважати увагу на адміністративні витрати - 450000 грн. По-третє, виділити бюджет на стипендії або бонуси учасникам за успішне завершення курсів - 1500000 грн.

Тобто, загальні витрати на перший рік складають:

$$B = 800000 + 500000 + 600000 + 450000 + 1500000 = 3850000 \text{ грн}$$

Економічний ефект формується за рахунок економії на рекрутингу, прискорення цифрових проєктів, зниження кількості помилок.

Зовнішній рекрутинг – це, зазвичай, довгий та дорогий процес. Тому, для спрощення та економії ресурсів, пропонується внутрішнє навчання для 20 Senior-фахівців або керівників середньої ланки на підприємстві. Середня вартість пошуку та адаптації зовнішнього кандидата на подібну позицію складає 800000 грн, виходячи з даних рекрутингових агенцій щодо вартості найму ІТ-спеціалістів та менеджерів в Україні. А отже, економія на цьому пункті складає: $E_1 = 800000 \times 20 = 16000000$ грн.

Команди випускників цієї академії можуть прискорити впровадження нових технологічних рішень. Консервативна оцінка ефекту від прискорення одного середнього проєкту на 3 місяці (зароблені гроші або зекономлені витрати)

- 5000000 грн. Ця оцінка базується на аналізі тривалості типових ІТ-проектів у телеком-секторі.

Покращення якості рішень та коду може знизити операційні витрати на супровід. Економічний ефект - близько 2000000 грн.

Тобто, загальна економічна ефективність складає:

$$E = 16000000 + 5000000 + 2000000 = 23000000 \text{ грн}$$

Вирахуємо коефіцієнт економічної ефективності: $K = 23000000 \div 3850000 = 5,97$

Вирахуємо термін окупності: $T = 3850000 \div 23000000 = 0,17$

З цих розрахунків та отриманих результатів можна зробити висновок, що ця ініціатива швидко окупається та дозволяє покрити дефіцит кваліфікованих спеціалістів власними силами з вже наявних кадрів.

Запуск академії потребує створення координаційного центру або призначення менеджера, який за це відповідатиме. Це необхідно, адже потрібно створювати навчальні плани, відібрати учасників, координувати наставників та оцінювати результати самого навчання. Відбір кандидатів має проводитися на основі оцінки компетенцій, результативності роботи та рекомендацій керівників.

У процесі реалізації академія стає стратегічним інструментом управління талантами. Навчання поєднується з реальними практичними ситуаціями, кейсами, проектами. Цей нестандартний комбінований підхід дозволяє підприємству розвивати персонал та вирішувати актуальні бізнес-завдання одночасно. Для працівників також є позитивний момент, адже результати фіксуються в HRM-системі та можуть бути вказані в резюме.

Користь даної ініціативи полягає в тому, що формується внутрішній кадровий резерв, скорочуються витрати на зовнішній рекрутинг та підвищується якість управлінських рішень та загальної роботи персоналу. Підприємство робить значний інвестиційний внесок, при цьому отримуючи підготовлених фахівців, які розуміють усю специфіку своєї галузі.

З точки кадрового потенціалу академія забезпечує доступне та якісне оновлення знань, кваліфікації, навичок працівників. Таким чином, підвищує

загальний рівень професійної освіти персоналу та створює умови для сталого розвитку підприємства.

Частина працівників ПрАТ «Київстар» не має можливості повною мірою реалізувати свій потенціал у межах поточних посад, що підвищує ризики професійної стагнації та звільнень через відсутність розвитку. Одночасно підприємство вимушене залучати зовнішніх підрядників для виконання окремих проєктних завдань.

Для того, щоб мобілізувати внутрішній потенціал, зменшити потребу в аутсорсі та надати працівникам можливості для горизонтального розвитку пропонується створення цифрової платформи «Талант».

Для цього необхідно розробити внутрішній маркетплейс проєктів та задач (наприклад, як біржі для фрілансерів, але внутрішні). На цій платформі керівник відділу або проєкту розміщує короткострокову вакансію або задачу для співробітників. Співробітники, у свою чергу, створюють свій профіль та додають «резюме», де вказують навички, досвід та кар'єрні інтереси. Система AI рекомендує відповідні проєкти.

Тобто, будь-який працівник може відгукнутися та подати заявку на участь у проєкті поза місцем роботи. За успішний кейс, завершення проєкту працівник отримує бонуси, бали в системі гейміфікації та офіційний досвід роботи у резюме.

Характеристика цифрової платформи «Талант», її основні параметри та очікувані результати впровадження в таблиці 3.4. Цей опис дозволяє комплексно оцінити доцільність запропонованого заходу та його загальний вплив на розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 3.4 – Характеристика платформи «Талант»

Характеристика	Опис
1	2
Тип платформи	Внутрішній HR-маркетплейс
Учасники	Керівники, працівники

Продовження таблиці 3.4

1	2
Формат проєктів	Короткострокові (2 тижні – 6 місяців)
Основна мета	Мобілізація внутрішнього потенціалу
Результат	Зменшення аутсорсу, розвиток навичок

Отже, витрати передбачені такі:

- розробка маркетингу та інтеграція – 1200000 грн. Ця оцінка створена за аналогією з розробкою внутрішніх порталів середньої складності, що підтверджується ринковими пропозиціями ІТ-компаній;

- навчання користувачів – 100000 грн.

Загальні витрати складають 1300000 грн.

Економія на аутсорсі складає: $E_1 = 50 \times 100000 = 5000000$ грн. Ця сума розрахована на виконання 50 спеціалізованих задач внутрішніми силами замість залучення зовнішніх підрядників. Середня економія на одній задачі – 100 000 грн, виходячи з середньої ставки фрілансера або аутсорс-підрядника на ринку України за місяць роботи.

Також, буде ефект від підвищення інноваційності. Міжфункціональні команди генерують нові ідеї. Ефект від впровадження однієї ідеї, що підвищує ефективність, можна оцінити в 3000000 грн.

Надання нових викликів всередині компанії запобігає звільненням через рутину. Економічний ефект запобігання звільненню 10 ключових спеціалістів: $E_3 = 10 \times 800000 = 8000000$ грн.

Розрахуємо загальний економічний ефект на перший рік: $E = 5000000 + 3000000 + 8000000 = 16000000$ грн

Коефіцієнт економічної ефективності: $K = 16000000 \div 1300000 = 12,3$

Термін окупності: $T = 1300000 \div 16000000 = 0,08$

Можна зробити такий висновок, що запропоновані шляхи вирішення проблем та розвитку кадрового потенціалу мають потужний економічний ефект за рахунок закриття необхідних потреб у кваліфікованих кадрах внутрішніми

ресурсами, що суттєво дешевше, ніж зовнішній ринок, та одночасно підвищує лояльність співробітників.

Впровадження платформи «Талант» передбачає розробку внутрішнього регламенту, в якому прописані правила участі працівників, порядок розподілу часу та систему заохочень. Адміністрування платформи необхідно доручити HR-департаменту у співпраці з керівниками підрозділів.

Кадровий потенціал укріплюється завдяки «Таланту». Ця платформа розвиває міжфункціональні компетенції, підвищує гнучкість персоналу, впливає на зміцнення корпоративної культури підприємства. Ці пункти забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємства на ринку.

3.3 Вдосконалення формування корпоративної культури на підприємстві

В умовах цифрової трансформації, віддаленого або гібридного графіку роботи корпоративна культура потребує навмисного формування через цифрові канали та цінності, що підтримують адаптивність та збільшують її.

Було виявлено ризики ослаблення внутрішніх комунікацій, зростання відчуття віддаленості працівників від управлінських рішень та зниження залученості до стратегічних процесів компанії.

Для вирішення цього питання пропонуємо запустити цифрову ініціативу «Open DNA Київстар». Це має бути прозоре, відкрите середовище, де кожен працівник буде причетний до стратегії, де кожне слово, ідея будуть почутими, де на будь-яку дію або думку буде зворотній зв'язок від керівництва.

Цей простір – місце для проведення щоквартальних зборів із топ-менеджерами у формі живих трансляцій з можливістю анонімних питань через платформу.

«Open DNA Київстар» має підтримувати ініціативу «Ідея за 72 години». Суть в тому, що кожен працівник може через портал запропонувати свою ідею для покращення або змін, а менеджер, що за це відповідальний, має її розглянути

та надати публічну відповідь за 72 години. Звичайно, найкращі ідеї можуть бути профінансовані та реалізовані, а їх автор має отримати нагороду.

Там має бути цифрова «Стіна визнання». Це публічна платформа, де співробітники можуть подякувати колегам з інших відділів за допомогу. Кількість «подяк» впливає на рейтинг у системі гейміфікації.

Витрати в основному організаційні (час керівництва, модерація платформи). Прямі витрати мінімальні – близько 500 000 грн, які спрямовані на покращення комунікаційної інфраструктури та винагороди за ідеї.

Результатом введення даної ініціативи має бути різке підвищення залученості, зменшення відчуття бюрократії, пришвидшення інноваційних потоків. Це безпосередньо впливає на продуктивність та лояльність. Консервативно оцінимо ефект у 10000000 грн через пришвидшення прийняття рішень та покращення морального клімату.

Впровадження простору «Open DNA Київстар» необхідно здійснювати як окремий корпоративний проєкт під керівництвом HR-департаменту разом з IT-підрозділом. Для координації проєкту доцільно створити робочу групу, яка відповідальна за розробку регламентів, модерацію контенту та аналітику використання платформи.

Щоб впровадити даний проєкт, в першу чергу, необхідно розробити внутрішнє положення про функціонування платформи. В ньому має бути чітке визначення формату щоквартальних онлайн-зустрічей з топ-менеджером, правила подання та розгляду ідей, критерії для відбору кращих ініціатив для реалізації та механізм заохочення авторів. Технічна реалізація відбувається шляхом інтеграції платформи з корпоративним порталом і системою гейміфікації.

«Open DNA Київстар» зменшує бюрократичні бар'єри, прискорює інноваційні процеси та підвищує рівень залученості працівників. Відкритість та прозорість підвищує довіру до керівництва, таким чином, створюючи атмосферу взаємоповаги та комфорту для двох сторін.

Простір «Open DNA Київстар» позитивно впливає на кадровий потенціал підприємства, адже зростає лояльність персоналу, активізується інтелектуальний потенціал та підтримується ініціативність. Працівники виступають не виконавцями завдань, а їхніми авторами. Завдяки таким змінам підвищується якість людського капіталу та його здатність до саморозвитку.

Ще однією важливою складовою корпоративної культури є психологічна безпека. Але аналіз підприємства засвідчив високий рівень емоційного навантаження та ризиків професійного вигорання персоналу в умовах воєнного стану. Ці фактори безпосередньо впливають на продуктивність, стабільність зайнятості та загальний стан кадрового потенціалу підприємства.

Для покращення цих показників запропоновано програму «РазомВистоїмо». Вона має на меті системно протидіяти вигоранню та стресу, зміцнюючи психологічну стійкість колективу, особливо в умовах війни. Ця програма включає навчальні матеріали, мережу підтримки та доступ до онлайн-терапії.

«РазомВистоїмо» має свою онлайн-академію психологічного благополуччя. Кожному працівнику доступна повна бібліотека курсів: як боротися із апатією, управління стресом, емоційний інтелект, практика work-life balance, підтримка родин військовослужбовців.

Ця ініціатива також може містити мережу підтримки «Допоможи». Це добровільна внутрішня організація працівників, які проходять спеціальне навчання для надання первинної психологічної підтримки колегам.

Також, необхідно, в рамках цієї програми, створити цифрові «розвантажувальні кімнати», де будуть проводитися регулярні онлайн-майстер-класи в робочий час. Це можуть бути руханки, медитації, арт-терапія тощо. Ці майстер-класи можуть проводитися як зовнішніми тренерами, так і працівниками підприємства.

Доречним буде організація партнерства та співробітництва з професійними психологічними сервісами. Кілька сесій на рік за рахунок підприємства зможе

підняти настрій працівникам, підвищити їхню мотивацію, прихильність та навіть ефективність на робочому місці.

Витратами на реалізацію даної програми в розрахунку на 3000 працівників на рік є:

- розробка контенту для академії – 400000 грн;
- навчання «Допоможи» - 300000 грн;
- оплата терапевтів та онлайн-платформ – 2000000 грн;
- організація різноманітних майстер-класів – 300000 грн.

Загальна сума витрат становить: $B = 400000 + 300000 + 2000000 + 300000 = 3000000$ грн.

Ефект буде видний майже одразу. По-перше, відбудеться скорочення лікарняних та втрат через вигорання. Загалом, зменшення кількості лікарняних, пов'язаних зі стресом, на 15%. При середній вартості одного лікарняного 5000 грн і 500 випадків на рік, економія буде складати: $E_1 = 5000 \times 500 \times 0,15 = 375000$ грн. І плюсом йде не тільки збереження продуктивності, але й її підвищення.

По-друге, позитивним ефектом буде зниження плинності через вигорання. А це запобігання звільненню приблизно 20 співробітників через емоційне виснаження. Економія буде складати: $E_2 = 20 \times 450000 = 9000000$ грн.

По-третє, відзначиться підвищення продуктивності. Дослідження ВООЗ та McKinsey підтверджують, що інвестиції в психічне здоров'я працівників окупаються в 4-5 разів. А отже, покращення психологічного стану може дати приріст продуктивності на 3-4% по компанії. Середня оцінка економії (при річному фонді оплати праці у 1,5 млрд грн) при 10% від потенційного приросту: $E_3 = 0,03 \times 15000000000 \times 0,1 = 4500000$ грн.

Загалом, економія по трьом пунктам складає: $E = 13875000$ грн.

Коефіцієнт економічної ефективності дорівнює: $K = 13875000 \div 3000000 = 4,6$

Вирахуємо термін окупності: $T = 3000000 \div 13875000 = 0,22$. Тобто, ця програма має окупитися менше, ніж за 3 місяця.

Тобто, «РазомВистоїмо» є економічно ефективною. Її можна швидко втілити у життя та впровадити у робочий процес.

Ця програма має бути інтегрована у систему HR-управління як постійний елемент корпоративної культури, а не як одноразова антикризова ініціатива. Адміністрування програми доцільно покласти на окремий підрозділ або відповідального HR-менеджера.

Корисність програми для підприємства - це зменшення витрат робочого часу, зниження рівня плинності кадрів і стабілізація продуктивності. Інвестиції в психологічне благополуччя безпосередньо трансформуються у збереження людського капіталу та підвищення ефективності роботи команд.

Вплив «РазомВистоїмо» на кадровий потенціал полягає у підтримці працездатності, професійної стійкості та довгострокової залученості працівників. Програма сприяє збереженню досвідчених фахівців, зменшенню прихованих втрат продуктивності та формуванню відповідального ставлення до власного розвитку й здоров'я.

Для розуміння впливу цих двох ініціатив, створимо рисунок 3.2. Він показує нематеріальний стратегічний ефект.



Рисунок 3.2 – Вплив програм корпоративної культури на кадровий потенціал

Щоб довести доцільність створення всіх запропонованих ініціатив, необхідно порівняти витрати та економічну вигоду. Порівняльний аналіз наведено в таблиці 3.5. Аналіз витрат та економічної ефективності показує, що програми мають різну економічну та соціальну спрямованість. Дані таблиці 3.2. показують, що найбільшу економічну вигоду мають програми «Талант» та «Київстар: Левел», тоді як програми «Tech & Lead Stream» та «Мій світ важливий» забезпечують довгостроковий розвиток кадрового потенціалу та стабілізують плинність кадрів. Програма «РазомВистоїмо» має помірний термін окупності, характеризується значним соціальним ефектом.

Таблиця 3.5 – Порівняння запропонованих програм для вирішення проблем кадрового потенціалу

Програма	Витрати (грн)	Економічний ефект (грн)	Термін окупності (рік)	Порівняльна ефективність
«Мій світ важливий»	16150000	32000000	0,5	Середня ефективність, довгостроковий мотиваційний ефект
«Київстар: Левел»	2290000	19350000	0,15	Висока ефективність, швидка реакція на нововведення
Tech & Lead Stream	3850000	23000000	0,17	Висока стратегічна ефективність
«Талант»	1300000	16000000	0,08	Найвища економічна ефективність
«РазомВистоїмо»	300000	13875000	0,22	Висока соціально-економічна ефективність

Отже, узагальнюючи очікувані результати заходів, що запропоновані, можна зробити висновок, що кожна ініціатива спрямована на посилення окремих складових кадрового потенціалу підприємства. Сукупний вплив запропонованих рішень проявляється у зростанні лояльності персоналу, розвитку професійних і цифрових компетенцій, підвищенні стабільності колективу та формуванні внутрішнього кадрового резерву. Взаємозв'язок між запропонованими програмами та ключовими елементами кадрового потенціалу підприємства наведено на рисунку 3.3.

Як показано на рисунку 3.3, програми гнучкої мотивації та гейміфікації безпосередньо впливають на зростання залученості та лояльності працівників. Освітні ініціативи, зокрема внутрішня академія Tech & Lead Stream, забезпечують розвиток професійних і управлінських компетенцій, що підвищує якість кадрового потенціалу.



Рисунок 3.3 – Вплив запропонованих програм на кадровий потенціал підприємства

Програми психологічної підтримки сприяють зниженню плинності кадрів і підвищенню стабільності персоналу, тоді як платформа внутрішньої мобільності формує кадровий резерв та забезпечує ефективне використання внутрішніх ресурсів підприємства.

Висновки до розділу 3

Проаналізувавши проблеми ПрАТ «Київстар», були запропоновані певні заходи та програми. Вони спрямовані на підвищення ефективності управління людським потенціалом і розвиток корпоративної культури на прикладі конкретного підприємства. Запропоновані заходи охоплюють три напрямлення: удосконалення системи мотивації персоналу, розвиток професійних і

управлінських компетенцій працівників та формування сучасної та адаптивної корпоративної культури. Ці рішення ґрунтуються на виявлених проблемах, а також на потребах телекомунікаційної галузі, яка зазнає змін під впливом цифрової трансформації, високої конкуренції та масштабних загроз.

Перший блок заходів спрямований на розробку інноваційних підходів до мотивації. Цифрова система «Мій світ важливий» дозволяє формувати індивідуальний пакет пільг та компенсацій. Вона спрямована на підвищення залученості працівників, зниження рівня стресу та плинності кадрів. Запровадження такої системи робить мотивацію більш індивідуальною і справедливою, дозволяючи робітникам самостійно обирати ті опції, які найкраще відповідають їхнім потребам. Ця програма передбачає різноманітність пільг: від медичного та психологічного супроводу до програм розвитку й додаткового відпочинку. Економічні розрахунки довели доцільність цієї ініціативи. Адже зменшення плинності кадрів, а також зростання продуктивності забезпечують за рік заощадження у розмірі більше 32 мільйонів - це майже вдвічі більше, ніж початкові витрати. Система окупається менш ніж за пів року, що підтверджує її високу ефективність і практичну цінність, а також вагомий вплив на кадровий потенціал підприємства.

Другий запропонований інструмент для збільшення мотивації – це впровадження гейміфікації у процесі навчання та щоденного робочого процесу. Цей підхід дозволяє підвищити залученість і швидкість професійного розвитку. Система балів, рейтингів, значків, челенджів і командних ініціатив робить роботу більш цікавою, дає відчуття прогресу та чітко визначає досягнення співробітників. Згідно з розрахунками, гейміфікація підвищує продуктивність на 8%, збільшує успіх завершення навчання та знижує рівень вигорання. Сукупний економічний ефект становить понад 19 млн грн на рік при інвестиції 2,95 млн грн, а термін окупності складає менш ніж два місяці. Виходить, що цифрові методи мотивації - це не просто спосіб зробити людей щасливішими, а реальний драйвер продуктивності.

Другий великий блок вирішення проблем стосується розвитку кадрового потенціалу. Було запропоновано програму внутрішньої академії «Tech&Lead Stream», яка поєднує можливості технічного навчання та формування управлінських компетенцій. Використання моделі T-shaped сприяє підготовці фахівців, які мають глибоку спеціалізацію та при цьому володіють міжфункціональними навичками, які необхідні для цифрової економіки. Окрім цього, у межах програми передбачене наставництво, виконання реальних бізнес-завдань та партнерство із зовнішніми освітніми платформами, що суттєво підвищує якість та системність розвитку персоналу. Економічний ефект програми є значним: підготовка внутрішніх фахівців дозволяє зменшити залежність від зовнішнього ринку праці та заощадити понад 23 млн грн. При цьому інвестиції становлять близько 3,85 млн грн, а окупність близько двох місяців.

Не менш важливим є впровадження цифрової платформи «Талант», яка забезпечує внутрішній краудсорсинг компетенцій і створює прозорий механізм горизонтальної ротації. Вона дозволяє співробітникам долучатися до проєктів інших підрозділів, розширювати кваліфікацію та накопичувати досвід, а підприємству - швидко закривати тимчасові кадрові потреби без залучення зовнішніх підрядників. Це зменшує витрати на аутсорс і підвищує рівень інноваційності, бо співробітники мають можливість пропонувати та реалізовувати нові рішення. Економічна вигода такого підходу становить близько 16 млн грн на рік, тоді як витрати - лише 1,3 млн грн. Термін окупності - менше одного місяця.

Третій блок рекомендацій спрямований на формування сучасної корпоративної культури, що відповідає умовам гібридної роботи та потребам цифрової трансформації. Запропонована ініціатива «Open DNA Київстар» створює простір відкритого взаємного діалогу між керівництвом і працівниками, стимулює залученість, підтримує культуру прозорості та посилює довіру в колективі. Програма психологічної безпеки «РазомСильніші» усуває емоційне вигорання та стрес, які значно впливають на продуктивність і плинність кадрів.

За рахунок системної підтримки ментального здоров'я очікується зменшення лікарняних, підвищення працездатності та утримання ключових співробітників. Орієнтовний економічний ефект становить близько 14 млн грн на рік при інвестиціях у 3 млн грн, що також свідчить про високу доцільність заходу.

Якщо «Київстар» впровадить ці ідеї, то зможе не тільки вирішити наявні проблеми, такі як: плинність, вигорання, дефіцит кадрів, але й створити динамічну, залучену та висококваліфіковану команду, здатну досягати стратегічних цілей при будь-яких умовах. Ці заходи можуть бути реалізовані у будь-якій компанії, при цьому їх необхідно адаптувати під індивідуальні запити та проблеми.

Якщо підсумувати, то всі ці заходи разом допоможуть компанії вирішити проблеми, забезпечити постійний та стабільний розвиток кадрового потенціалу, підвищити конкурентоспроможність на ринку, сформувати культуру постійного розвитку та інноваційності, забезпечити стійкість підприємства в умовах невизначеності та цифрової трансформації. Такі зміни сприятимуть досягненню стратегічних цілей компанії та створюють основу для подальшого зростання, залучення й утримання талановитих фахівців і побудови корпоративної моделі, яка здатна підтримувати розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження кадрового потенціалу та корпоративної культури було встановлено, що саме ці елементи є ключовими у стратегічному розвитку підприємства. Людський потенціал – це фундамент для прогресу та відкриті можливості для нового. В умовах цифрової трансформації, війни, нестабільності та високої конкуренції на ринку телекомунікацій, роль персоналу посилюється ще більше. Конкурентоспроможність та темп розвитку визначає вже не ефективність підприємства, а працівники, їхня стійкість, гнучкість, можливість навчання та розвитку. У роботі проаналізовано стан кадрового потенціалу Київстару, оцінено корпоративну культуру, виявлено проблеми та ризики, а також запропоновано шляхи вирішення, які спрямовані на зміцнення позицій підприємства.

Кадровий потенціал охоплює поєднання фізичних, професійних, інтелектуальних, особистісних якостей та характеристик працівників. Ця сукупність прямо впливає на здатність підприємства досягати своїх цілей. Доведено, що ефективний розвиток кадрового потенціалу неможливий без цілеспрямованого формування корпоративної культури, яка підтримує залученість, інноваційність, психологічну безпеку та готовність персоналу до постійних змін. Саме поєднання професійних компетенцій і ціннісних орієнтирів забезпечує довгострокову результативність діяльності організації.

Корпоративна культура формує комфортне середовище для стимулювання розвитку цих якостей, допомагає взаємодії підлеглих та керівників, визначає норми поведінки та рівень довіри. Аналіз показав, що в умовах цифрової трансформації ефективність роботи працівників значною мірою залежить від здатності підприємства створити гнучкі, технологічні, психологічно комфортні умови, орієнтовані на розвиток та інновації.

Цифрові HR-технології, зокрема HR-аналітика, гейміфікація, платформи внутрішньої мобільності та онлайн-навчання, суттєво підвищують ефективність

управління людськими ресурсами, дозволяючи швидше реагувати на виклики зовнішнього середовища та індивідуальні потреби працівників.

Аналіз діяльності ПрАТ «Київстар» показав, що підприємство веде активну діяльність в галузі телекомунікацій. На основі статистики, відкритих джерел та корпоративної інформації було встановлено, що існує потужний кадровий ресурс, який налічує близько 3,5 тисячі працівників із високим рівнем професійності. Також, корпоративна культура доволі розвинена, залученість зберігається на рівні 85%. Тобто, підприємство володіє потужним людським капіталом, високим рівнем професійної підготовки персоналу та розвинутою системою корпоративних цінностей.

Аналіз діяльності підприємства «Київстар» з приводу формування та розвитку кадрового потенціалу приводить до висновку, що компанія послідовно впроваджує сучасні HR-практики, інвестує у навчання персоналу, підтримує працівників у складних соціально-економічних умовах та формує сильний бренд роботодавця. Водночас подальший розвиток потребує системних інноваційних рішень, орієнтованих на довгострокову перспективу.

Але, попри плюси, існують деякі недоліки. Серед них важливими є емоційне вигорання, підвищена плинність кадрів у кол-центрах та продажах, дефіцит висококваліфікованих фахівців в сфері ІТ та управління, втрата працівників через мобілізацію або еміграцію, а також недостатній кадровий резерв. Структурний аналіз персоналу показав, що значна частка працівників має високий рівень освіти, проте потреба в розширенні цифрових компетенцій залишається актуальною.

Аналіз корпоративної культури компанії засвідчив, що «Київстар» володіє сильною ціннісною базою. Вона орієнтована на інновації, підтримку, етику та розвиток. Водночас війна, віддалена робота, стресові умови, високі навантаження створили додатковий тиск на працівників. Рівень залученості співробітників залишився високим. Але показники у період 2020–2024 років свідчать про потребу посилення мотиваційних інструментів, модернізації комунікацій та зміцнення психологічної підтримки. Київстар має високий

кадровий потенціал, але його подальше зміцнення потребує системних інвестицій у розвиток персоналу, оновлення корпоративної культури та застосування цифрових рішень.

На основі виявлених проблем було запропоновано шляхи розв'язання для покращення кадрового потенціалу та формування адаптивної корпоративної культури. Усі рекомендації орієнтовані на довгостроковий розвиток компанії. Вони індивідуальні, враховують специфіку телекомунікаційної галузі. Важливо, що кожний із запропонованих заходів має не лише організаційне, але й економічне обґрунтування, що підтверджує його доцільність та ефективність.

Запропоновано наступні напрями вдосконалення розвитку кадрового потенціалу та корпоративної культури: впровадження гнучких систем мотивації, розвиток внутрішнього кадрового резерву через корпоративні академії, використання гейміфікації у навчанні та операційній діяльності, створення цифрових платформ внутрішньої мобільності, а також формування відкритої та психологічно безпечної корпоративної культури.

Впровадження запропонованих рекомендацій не лише усуне наявні проблеми, але й створить фундамент для подальшого розвитку підприємства. Також це зміцнить його ринкові позиції та сформує кадрову модель, яка відповідає вимогам сучасного ринку та майбутнім викликам. В умовах стрімкого технологічного прогресу та зміни структури ринку саме людський капітал залишається вирішальним фактором успіху. Тому стратегічний напрямок на його розвиток визначатиме перспективи підприємства у довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Башук Т.О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011. № 2. С. 179–184.
3. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка та управління: Науково-практичний журнал*, 2007. № 3. С. 48 – 53.
4. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Держ. Податк. Адмін. України, Нац. Акад. Держ. Податк. Служби України. Ірпінь, 2007. 172 с.
5. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посіб.; 2-е видання, стер. К.: Знання-Прес, 2001. 313 с.
6. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Scientia fructuosa*. 2022. № 1 (141). С. 58–68.
7. Горбоконь В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 64–69.
8. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
9. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
10. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Знання, 2006. 559 с.
11. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Знання, КОО, 2001. 254 с.
12. Данилевич Н. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*, № 3 (64), 2020. С. 147-156. URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/GEB_2020v64n3_Danylevych_N-HR_processes_digitization_147-156.pdf

13. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 666с.

14. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. Посіб. Львів: Вид-во «Львівська політехніка», 2010. 232 с.

15. Камерон К., Куїн Р. Діагностика та зміна організаційної культури. Харків, 2020. 320 с

16. Карпенко А. В., Карпенко Н. М., Соляна Т. М. Індустріальні парки: стан та розвиток під час війни. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 15 грудня 2022 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. С. 21–24.

17. Карпенко А. В., Соляна Т. М. Стартапи у сучасній Україні: стан та напрями розвитку. Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 3–4 листопада 2022 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. 480 с. С. 180–181.

18. Касич А.О., Хіміч В.Р. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *БізнесІнформ*, 2012. № 12. С. 55–59.

19. Касіч-Пилипенко Т. М., Дячко Т. А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. №4. С. 147–150.

20. Київстар – офіційний сайт компанії. URL: <http://www.kyivstar.ua/uk>

21. Київстар: Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора 2022 рік. URL:

https://cdn.kyivstar.ua/nkw/b2c/docs_about/2022/FS_Kyivstar_Conso_2022_UKR_NOT_signed.pdf?_gl=11o4qn30_gcl_auMTY5ODk0MTE4My4xNzY1NjQ1Mjcx_gaMTAzMzg5NzM3Ny4xNzU1Njg2ODY5_ga_9573938ZCFczE3NjU2NDUyNzIkbz

QkZzEkdDE3NjU2NDU1MTEkajU5JGwwJGgw_ga_T1JSNGQ6S4*czE3NjU2NDUyNzIkbzUkZzEkdDE3NjU2NDU1MTEkajU5JGwwJGgw

22. Київстар: Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора за 2023 рік. URL: https://cdn.kyivstar.ua/nkw/b2c/docs_about/issuers/2023/fin/FS_Kyivstar_Conso_2023_UKR_NOT_signed.pdf?_gl=119qs7at_gcl_auMTY5ODk0MTE4My4xNzY1NjQ1Mjcx_gaMTAzMzg5NzM3Ny4xNzU1Njg2ODY5_ga_9573938ZCFczE3NjU2NDUyNzIkbzQkZzEkdDE3NjU2NDU0NTEkajU4JGwwJGgw_ga_T1JSNGQ6S4*czE3NjU2NDUyNzIkbzUkZzEkdDE3NjU2NDU0NTEkajU5JGwwJGgw

23. Київстар: Про Київстар. URL: <https://kyivstar.ua/about/kyivstar-today>

24. Київстар: фінансова звітність за 3 квартал 2024 року. URL: https://cdn.kyivstar.ua/nkw/b2c/docs_about/issuers/2024/fin/FS_3Q_2024_posting.pdf?_gl=1wpp4e0_gcl_auMTY5ODk0MTE4My4xNzY1NjQ1Mjcx_gaMTAzMzg5NzM3Ny4xNzU1Njg2ODY5_ga_T1JSNGQ6S4czE3NjU2NDUyNzIkbzUkZzEkdDE3NjU2NDUzOTckajIyJGwwJGgw_ga_9573938ZCF*czE3NjU2NDUyNzIkbzQkZzEkdDE3NjU2NDUzOTckajIyJGwwJGgw

25. Київстар: Фінансова звітність за 3 квартал 2025 року. URL: https://cdn.kyivstar.ua/nkw/b2c/docs_about/issuers/2025/fin/FS_1Q_2025_posting.pdf?_gl=1141rmxe_gcl_auMTY5ODk0MTE4My4xNzY1NjQ1Mjcx_gaMTAzMzg5NzM3Ny4xNzU1Njg2ODY5_ga_T1JSNGQ6S4czE3NjU2NDUyNzIkbzUkZzEkdDE3NjU2NDUzOTckajIyJGwwJGgw_ga_9573938ZCF*czE3NjU2NDUyNzIkbzQkZzEkdDE3NjU2NDUzOTckajIyJGwwJGgw

26. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка* № 12, 2015. URL: www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/73.pdf

27. Козлова І.М., Давидов С.І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*. С. 322 – 325.

28. Корнієнко О. В. Сутність та структура персоналу підприємства. *Економічний простір*, 2009. № 31. С. 220 – 230.
29. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2005. 352 с.
30. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб.; вид. 2-е, перероб. і доп. Київ:Кондор, 2006. 308 с.
31. Лазоренко Л.В. Оцінка ефективності роботи персоналу ПрАТ «Київстар». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 23, частина 1, 2019. С. 144 – 147.
32. Лисак В.Ю., Олійник О.С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». *Економіка і суспільство*, №14, 2018. С. 709 – 715.
33. Маковоз О.С. Корпоративна культура як складова управління підприємством. *Проблеми та перспективи функціонування підприємства та підприємництва*, 2011. № 2. С. 187–191.
34. Малтиз В.В., Тонких І.О., Кардашевська М.А. Методи підвищення кадрового потенціалу. *Економіка і суспільство* №19, 2018. С. 898 – 902.
35. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрової трансформації України до 2030 року. Київ, 2022.
36. Никифорова В.Г. Управління персоналом. Навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
37. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 145–152.
38. Пенюк В. О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 240–248.
39. Петрова І. Управління людськими ресурсами та корпоративна культура в малих підприємствах: приклад України. URL: https://www.researchgate.net/publication/343579894_Human_Resource_Management_and_Corporate_Culture_in_Small_Enterprises_Case_of_Ukraine

40. Саврак Н.О. Інформаційна система аналізу діяльності персоналу компанії «Київстар». Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2021. 41 с.
41. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
42. Слиньков В.Н. Управління персоналом (Практичні рекомендації). Київ: Алерта, 2004. 240 с
43. Сухачова О.О. Процес прийняття управлінських рішень в ПрАТ «Київстар». *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*, випуск 1(31), 2020. С. 70-74. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2387/2287>
44. Семак Я. О. Аналіз особистості керівника організації. Київ: Київський національний лінгвістичний університет, 2022. 24 с.
45. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*, 2013. № 3(19). С. 28–32.
46. Тимошенко К. В. Формування та розвиток компетенцій людського капіталу підприємств: проектно орієнтований підхід. Project, program, portfolio P3 Management : матер. II Міжнар. Наук.-практ. Конф. (м. Одеса, 8–9 груд. 2017 р.). Одеса : ОНПУ, 2017. С. 144–147.
47. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.
48. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
49. Харун О.А., Стецюк О.В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство* №13, 2017. С. 139 – 144.
50. Чугаєва Н., Мишко К. Корпоративна культура як чинник працездатності персоналу. URL: https://www.psytir.org.ua/index.php/technology_intellect_develop/article/view/668
51. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023. Deloitte Insights, 2023.
52. Forbes: Київстар. URL: <https://forbes.ua/profile/kiivstar-244>

53. Hurma: Заохочення співробітників: сучасні підходи. URL: <https://hurma.work/blog/yak-zaokhochuvaty-ta-utrymuvaty-talanty/>
54. Karpenko A., Basenko K. Highly effective corporate culture as an instrument of talents' attracting and retaining. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 3. 2017. № 4. P. 101-106. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-4-101-106>
55. Kyivstar: Група Київстар розпочинає торги на біржі Nasdaq під тикером "KYIV" 15 серпня, завершуючи історичне публічне розміщення. URL: <https://kyivstar.ua/news/id150820250910>
56. McKinsey & Company. *The Future of Work after COVID-19*. McKinsey Global Institute, 2022.
57. McKinsey & Company. *The State of Organizations 2023*. McKinsey Global Institute, 2023.
58. McMackin J, Heffernan M. Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? *Human Resource Management Review* 31 (2021), 100791.
59. Moldstud: What to Expect from the Work Culture in Ukraine's Software Development Sector. URL: <https://moldstud.com/articles/p-what-to-expect-from-the-work-culture-in-ukraines-software-development-sector>
60. PwC: *Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030*. PwC, 2022.
61. Redwerk: IT Corporate Culture Around the World vs Ukraine. URL: <https://redwerk.com/blog/it-corporate-culture-around-the-world-vs-ukraine/>
62. Robota.ua: Як українські HR-фахівці використовують свою роботизовану технологію штучного інтелекту? URL: <https://budni.robota.ua/hr/yak-ukrayinski-hr-fahivtsi-vikoristovuyut-u-svoyiy-roboti-tehnologiyi-shtuchnogo-intelektu-doslidzhennya-robota-ua>
63. Work.ua: Боротьба із забобонами про вік кандидатів: досвід «Київстар». URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/3065>