

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри бізнес-аналітики
та цифрової економіки

_____ Наталія КАСЬЯНОВА
“ _____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»
ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІЧНА КІБЕРНЕТИКА»

Тема: «Оптимізація кадрової політики підприємства»

Виконавець: ВІТЕР Вікторія

Керівник: к.е.н., доцент кафедри бізнес-аналітики та цифрової економіки
КУЗЬМІНОВА Ольга

Нормоконтролер: ст. викладач ДИЯК Юлія

КИЇВ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра бізнес-аналітики та цифрової економіки
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економічна кібернетика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри бізнес-аналітики
та цифрової економіки

_____ Наталія КАСЬЯНОВА
“ _____ ” _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ на виконання кваліфікаційної роботи

Вітер Вікторії Валеріївни

1. Тема кваліфікаційної роботи «Оптимізація кадрової політики підприємства» затверджена наказом ректора від 25.03.2024 р. № 438/ст
2. Термін виконання роботи: з 27.04.2024 по 22.05.2024
3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: аналітичний огляд літературних джерел з тематики оптимізації кадрової політики підприємств. Проведення аналізу існуючої кадрової політики ПрАТ «Київстар». Розробка заходів щодо вдосконалення процесу підбору, адаптації, оцінки та мотивації працівників. Оцінка економічних вигод від впровадження запропонованих оптимізаційних заходів. Надання рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики підприємства на основі сучасних технологій та методів.
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: 10 слайдів.

6. Календарний план-графік

№ з/п	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Отримання завдання на кваліфікаційну роботу	27.04.2024	<i>виконано</i>
2.	Огляд літератури за темою	27.04.2024	<i>виконано</i>
3.	Поняття, сутність та типи кадрової політики	29.04.2024 – 01.05.2024	<i>виконано</i>
4.	Методологічні підходи до оцінки та оптимізації кадрової політики	02.05.2024	<i>виконано</i>
5.	Фактори впливу на кадрову політику підприємства	04.05.2024 – 05.05.2024	<i>виконано</i>
6.	Аналіз фінансово-господарської діяльності та кадрової політики ПрАТ «Київстар»	06.05.2024 – 07.05.2024	<i>виконано</i>
7.	Розробка заходів щодо оптимізації кадрової політики ПрАТ «Київстар»	08.05.2024	<i>виконано</i>
8.	Розрахунки економічної вигоди від реалізації запропонованих оптимізаційних заходів	09.05.2024	<i>виконано</i>
9.	Аналіз отриманих результатів	10.05.2024	<i>виконано</i>
10.	Розробка слайдів та написання доповіді	03.06.2024	<i>виконано</i>
11.	Корегування роботи за результатами попереднього захисту	04.06.2024	<i>виконано</i>
12.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи та слайдів	04.06.2024	<i>виконано</i>
13.	Підписання відгуку та рецензії	04.06.2024	<i>виконано</i>
14.	Захист кваліфікаційної роботи у ДЕК	06.06.2024	<i>виконано</i>

7. Дата видачі завдання: «27» квітня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Ольга КУЗЬМІНОВА

Завдання прийняла до виконання _____ Вікторія ВІТЕР

РЕФЕРАТ

Вітер Вікторія. Оптимізація кадрової політики підприємства. – Кваліфікаційна робота зі спеціальності 051 «Економіка», ОПП «Економічна кібернетика». Національний авіаційний університет Міністерства освіти і науки України, м. Київ, 2024.

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи містить 53 сторінок, 9 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел з 43 найменувань.

Об'єкт дослідження: процеси управління персоналом у ПрАТ «Київстар».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти оптимізації кадрової політики підприємства, що включають підбір, адаптацію, оцінку та мотивацію персоналу.

Мета роботи: розробка та впровадження заходів з оптимізації кадрової політики підприємства на прикладі ПрАТ «Київстар».

Методи дослідження: аналіз та синтез, порівняльний метод, статистичний метод, економетричне прогнозування, SWOT-аналіз, метод 360-градусної оцінки.

***Ключові слова:** кадрова політика, підприємство, оптимізація, аналіз, методологічні підходи до оцінки.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1.....	8
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Поняття, сутність та типи кадрової політики.....	8
1.2 Методи оцінки кадрової політики	14
1.3 Фактори впливу на кадрову політику підприємства.....	22
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2.....	31
АНАЛІЗ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КИЇВСТАР».....	31
2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності та кадрової політики компанії ПрАТ "Київстар"	31
2.2 Аналіз та шляхи оптимізації кадрової політики компанії ПрАТ "Київстар"	37
2.3. Аналіз ефективності реалізації запропонованих оптимізаційних заходів	43
Висновки до розділу 2	45
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Тема оптимізації кадрової політики є надзвичайно актуальною у сучасних умовах розвитку бізнесу, коли організації стикаються з потребою підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Враховуючи динамічні зміни на ринку праці, зростання конкуренції та постійні технологічні інновації, ефективна кадрова політика стає ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Вона дозволяє забезпечити оптимальне використання людського потенціалу, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Окрім того, сучасна кадрова політика має враховувати соціально-економічні тенденції та вимоги, що змінюються, створюючи умови для розвитку і самореалізації працівників, підвищуючи їхню лояльність та мотивацію.

Метою роботи є розробка та впровадження заходів з оптимізації кадрової політики підприємства на прикладі ПрАТ «Київстар».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

провести аналіз теоретичних засад формування та оптимізації кадрової політики підприємства;

оцінити існуючу кадрову політику ПрАТ «Київстар»;

визначити її сильні та слабкі сторони;

розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу підбору, адаптації, оцінки та мотивації працівників;

обґрунтувати економічну вигоду від реалізації запропонованих оптимізаційних заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом у ПрАТ «Київстар».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти оптимізації кадрової політики підприємства, що включають підбір, адаптацію, оцінку та мотивацію персоналу.

При написанні роботи використовувалися методи дослідження: аналіз, що дозволив виявити основні проблеми та виклики, з якими стикається підприємство у сфері управління людськими ресурсами, визначити шляхи їх подолання; методи порівняння та статистичні методи, методи економетричного прогнозування. Застосовано також SWOT-аналіз для оцінки кадрової політики підприємства та метод 360-градусної оцінки для аналізу ефективності управління персоналом.

Результати роботи були апробовані на базі ПрАТ «Київстар», де отримали позитивні відгуки. Це свідчить про практичну значущість і реалістичність запропонованих рішень. Проведене дослідження дозволило виявити ключові проблеми в кадровій політиці підприємства та розробити рекомендації щодо їх вирішення, що підтвердило практичну значущість роботи для розвитку відповідної галузі науки та практики. Результати дослідження можуть бути використані як інструмент для підвищення ефективності управління персоналом на інших підприємствах, що займаються подібною діяльністю.

Наукова новизна роботи полягає у розробці нових підходів до оптимізації кадрової політики підприємства з урахуванням сучасних викликів та тенденцій на ринку праці. Це включає використання сучасних технологій для автоматизації процесів управління персоналом, а також впровадження інноваційних методів мотивації та розвитку працівників. Практична значущість полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій на практиці, що сприятиме підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, підвищенню мотивації працівників та зростанню продуктивності праці. Зокрема, впровадження запропонованих заходів дозволить значно знизити плинність кадрів, підвищити рівень задоволеності працівників, а також покращити фінансові показники підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, сутність та типи кадрової політики

Кадрова політика є однією з найважливіших складових стратегічного управління підприємством. Вона визначає напрями, методи і принципи роботи з персоналом, охоплюючи весь життєвий цикл співробітника від його найму до звільнення. Згідно досліджень, що описані у [1] Кадрова політика - це система вже сформованих правил та норм, завдяки якій людський ресурс пририводиться у відповідність із стратегією підприємства.

Кадрова політика розглядається як в широкому, так і в вузькому значенні (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття кадрової політики різними авторами

Автор	Визначення кадрової політики
1	2
Іванов І.І.	Кадрова політика - це система вже сформованих правил та норм, завдяки якій людський ресурс пририводиться у відповідність із стратегією підприємства.
Петров П.П.	Кадрова політика включає стиль керівництва, який впливає на філософію підприємства та правила внутрішнього розпорядку.
Сидоренко С.С.	Кадрова політика визначає напрями, методи і принципи роботи з персоналом.
Коваленко О.О.	Кадрова політика - це комплексний підхід до управління людськими ресурсами, який забезпечує відповідність між стратегією підприємства і його кадровим потенціалом.
Романенко Р.В.	Кадрова політика повинна враховувати потреби підприємства та інтереси працівників, створюючи умови для їх професійного та особистісного розвитку.

Джерело: створено автором

В широкому значенні – це система вже сформованих правил та норм, завдяки якій людський ресурс призводиться у відповідність із стратегією підприємства. На думку Петрова П.П., вузькому розумінні кадрова політика включає стиль керівництва, що відіграє непряму роль у філософії підприємства, а також у правилах внутрішнього розпорядку та колективному договорі [20].

Заходи стосовно роботи з кадрами, такі як складання штатного розкладу, навчання чи атестація, плануються завчасно і мають узгоджуватися з поточними завданнями підприємства [4].

Сутність кадрової політики полягає у комплексному підході до управління людськими ресурсами, який забезпечує відповідність між стратегією підприємства і його кадровим потенціалом [5]. Кадрова політика повинна враховувати як потреби підприємства, так і інтереси працівників, створюючи умови для їх професійного та особистісного розвитку [6].

Важливою складовою сутності кадрової політики є її орієнтація на досягнення стратегічних цілей підприємства [7]. Це означає, що кадрова політика повинна підтримувати реалізацію стратегічних планів компанії, сприяти підвищенню її конкурентоспроможності та ефективності [8]. Наприклад, якщо підприємство прагне до інноваційного розвитку, кадрова політика повинна сприяти залученню, розвитку та утриманню висококваліфікованих фахівців, здатних впроваджувати нові технології та ідеї [9].

Кадрова політика визначається як сукупність принципів, норм, правил і заходів, які регулюють діяльність з управління персоналом [10]. Вона включає:

1. Планування потреб у персоналі: Визначення кількості та якості працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства. Наприклад, на етапі зростання бізнесу може бути необхідним збільшення кількості працівників певних кваліфікацій.

2. Підбір і найм персоналу: Процеси відбору кандидатів, проведення співбесід, тестування та прийняття рішень про найм. Важливо використовувати сучасні методи та технології для оцінки компетенцій кандидатів.

3. Адаптація нових працівників: Заходи, спрямовані на інтеграцію нових співробітників у колектив, ознайомлення з корпоративною культурою, стандартами та процедурами підприємства. Це може включати введення в посаду, наставництво, навчання.

4. Оцінка та розвиток персоналу: Регулярне оцінювання результатів діяльності працівників, визначення їх сильних та слабких сторін, планування кар'єрного росту, підвищення кваліфікації та перепідготовка.

5. Мотивація та стимулювання: Розробка системи матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення мотивації працівників. Це можуть бути бонуси, премії, соціальні пакети, визнання досягнень, можливості для професійного зростання.

6. Управління кар'єрним розвитком: Створення умов для професійного та кар'єрного зростання працівників, планування їхнього розвитку, забезпечення горизонтальної та вертикальної мобільності.

7. Соціальна політика: Заходи, спрямовані на поліпшення умов праці, забезпечення соціальних гарантій, підтримку здоров'я працівників, створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

У організаційному аспекті кадрова політика охоплює всіх працівників, а також усі структури та підрозділи організації, які відповідають за управління персоналом.

Деякі теорії менеджменту персоналу класифікують кадрову політику підприємства за різними критеріями. Ці критерії включають метод прийому на роботу (відкрита чи закрита кадрова політика), ступінь впливу апарату управління на кадрову ситуацію (пасивна, реактивна, превентивна та активна кадрова політика), очікування щодо компетентності персоналу та кількість використання діагностичних процедур (раціональна та авантюристична кадрова політика) [3, с.344].

Типи кадрової політики представлено на рис.1.1.

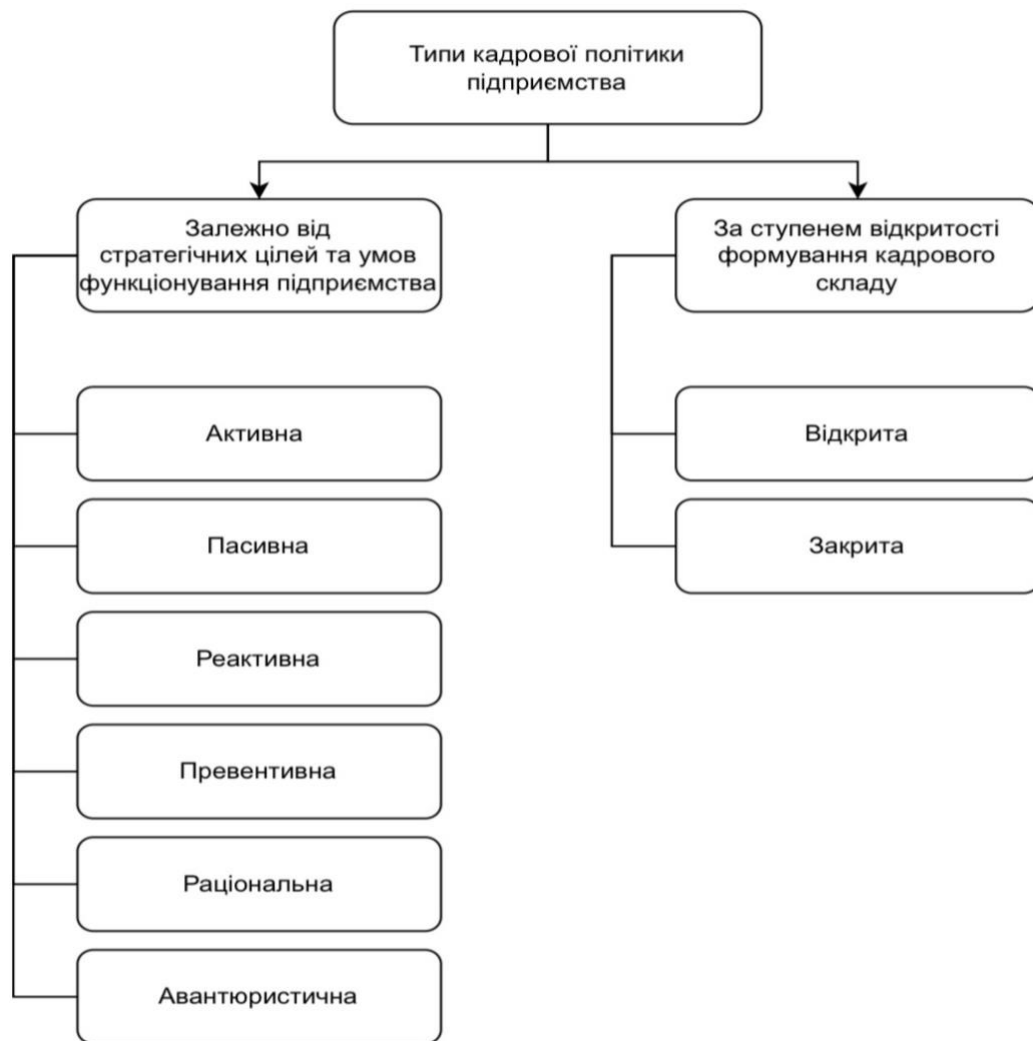


Рис. 1.1. Типи кадрової політики

Джерело: за даними [22, с.195].

Відкрита кадрова політика означає, що компанія відкрита для потенційних співробітників на будь-якому рівні. Це означає, що люди можуть почати працювати з найнижчих посад і до вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цій чи спорідненій організації. Нові компанії використовують таку кадрову політику для швидкого зростання та виходу на передові позиції в галузі.

Закрита кадрова політика означає, що організація не може наймати нових співробітників з нижчого рівня і не може заповнити вакантні посади. Такий тип політики щодо кадрів характерний для організацій, орієнтованих на

формування певної корпоративної культури и дотримання безпечного характеру своєї основної діяльності [3, с.344].

Кадрова політика також має різні типи залежно від стратегічних цілей та умов функціонування підприємства:

1. Активна кадрова політика: Характеризується проактивним підходом до управління персоналом. Підприємство активно інвестує в розвиток своїх працівників, проводить регулярне навчання, стимулює ініціативність та інновації. Така політика орієнтована на довгострокові цілі та інноваційний розвиток. Наприклад, компанії ІТ-сектору часто застосовують активну кадрову політику, залучаючи таланти і створюючи умови для їхнього професійного зростання.

2. Пасивна кадрова політика: Спрямована на підтримку існуючого стану речей без значних змін та інновацій. Використовується підприємствами, які орієнтуються на стабільність і мінімізацію ризиків. Наприклад, державні установи або компанії з невеликим рівнем інноваційної активності можуть застосовувати пасивну кадрову політику.

3. Реактивна кадрова політика: Полягає в реагуванні на зовнішні зміни та виклики без попереднього планування. Використовується в умовах нестабільного середовища, де підприємство змушене швидко адаптуватися до змін. Це може включати швидке перенавчання працівників, адаптацію до нових ринкових умов. Наприклад, компанії, що переживають кризу, можуть застосовувати реактивну кадрову політику.

4. Превентивна кадрова політика: Передбачає прогнозування змін і підготовку до них, але без можливості впливу на ці зміни. Основний акцент робиться на мінімізацію негативних наслідків і підтримання стабільності. Використовується підприємствами, які орієнтуються на обережне управління в умовах нестабільності.

5. Раціональна кадрова політика: Орієнтована на комплексний підхід до управління персоналом, використання науково обґрунтованих методів оцінки та розвитку працівників. Включає стратегічне планування, регулярне

оцінювання та розвиток компетенцій працівників, впровадження передових практик управління персоналом. Наприклад, великі корпорації часто використовують раціональну кадрову політику.

6. **Авантюристична кадрова політика:** Характеризується високим рівнем ризику і бажанням впливати на ситуацію, незважаючи на відсутність точних прогнозів. Використовується підприємствами, які прагнуть швидких змін і готові до ризику. Наприклад, стартапи можуть використовувати авантюристичну кадрову політику, прагнучи швидкого зростання і нових можливостей.

Етапи, які застосовують при розробці кадрової політики:

1. **Нормування.** Метою цього етапу є прийняття принципів і цілей роботи з кадрами з цілями підприємства в цілому, стратегією його розвитку. Етап нормування передбачає проведення аналізу прогнозувань змін на підприємстві, стратегії та його розвитку.

2. **Програмування.** Мета етапу – розробка програм, методів, що допоможуть досягнути цілей підприємства.

3. **Моніторинг персоналу** – передбачає розробку програми діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Завдання етапу – вироблення конкретних заходів, що стосуються розвитку знань, навичок працівників.

Таким чином, кадрова політика є ключовим елементом управління підприємством, що впливає на його ефективність, стабільність і розвиток [10]. Розуміння сутності та типів кадрової політики дозволяє підприємствам розробляти та впроваджувати такі підходи до управління персоналом, які сприятимуть досягненню їхніх стратегічних цілей [12].

1.2 Методи оцінки кадрової політики

Оцінка та оптимізація кадрової політики підприємства є важливими процесами, які забезпечують ефективне управління людськими ресурсами. Вони дозволяють підвищити продуктивність праці, задоволеність працівників і досягти стратегічних цілей підприємства.

Оцінка кадрової політики включає аналіз різних аспектів управління персоналом та визначення її ефективності. Основні підходи до оцінки кадрової політики включають кількісні та якісні методи.

Кількісні методи оцінки кадрової політики включають такі інструменти:

Аналіз ключових показників ефективності (KPI). Це включає оцінку таких показників, як плинність кадрів, рівень продуктивності праці, середній час заповнення вакансій, рівень задоволеності працівників, частота відвідувань тренінгів та курсів підвищення кваліфікації [1].

Фінансовий аналіз. Він включає оцінку витрат на управління персоналом, зокрема витрат на найм, навчання, розвиток та утримання працівників. Визначення рентабельності інвестицій у розвиток персоналу (ROI) також є важливим аспектом [12].

Якісні підходи включають збір та аналіз інформації про задоволеність працівників, корпоративну культуру та процеси управління персоналом. Це можуть бути опитування та інтерв'ю з працівниками щодо їх задоволеності робочими умовами, корпоративною культурою, можливостями для кар'єрного зростання [13]. Аналіз корпоративної культури допомагає зрозуміти, які цінності, норми та правила панують у колективі і як вони відповідають стратегічним цілям підприємства [6]. Оцінка процесів управління персоналом включає аналіз ефективності процесів підбору, найму, адаптації, оцінки, мотивації та розвитку персоналу (рис 1.2) [15].

Для оцінки кадрової політики підприємства використовуються різні інструменти, які можна класифікувати на:

1. Анкетування та опитування: Збір даних про задоволеність працівників, їхню мотивацію, ставлення до роботи та керівництва. Наприклад, щорічні опитування працівників щодо їхньої задоволеності умовами праці, системою мотивації, можливостями для розвитку.



Рис 1.2. Класифікація інструментів оцінки кадрової політики підприємства
Джерело: побудовано автором

2. Інтерв'ю та фокус-групи: Поглиблене дослідження думок і ставлень працівників до різних аспектів кадрової політики. Використовуються для виявлення глибоких причин проблем та отримання якісних даних. Наприклад, інтерв'ю з ключовими працівниками та керівниками відділів.

3. Аналіз документації: Оцінка існуючих політик, процедур та нормативних документів, що регулюють роботу з персоналом. Це включає аналіз посадових інструкцій, програм навчання, атестаційних матеріалів, внутрішніх нормативних актів. Наприклад, аналіз кадрових політик, затверджених керівництвом, на предмет їх відповідності реальним практикам.

4. Аналіз фінансових показників: Оцінка витрат на управління персоналом, включаючи витрати на найм, навчання, розвиток та утримання працівників. Наприклад, аналіз структури витрат на персонал у річних фінансових звітах.

5. Моніторинг і контроль: Постійне спостереження за показниками ефективності кадрової політики, виявлення відхилень та проблем, своєчасне прийняття коригувальних заходів. Наприклад, щомісячний моніторинг рівня плинності кадрів.

6. Психометричні тести: Використання тестів для оцінки професійних і особистісних характеристик працівників. Це може включати тести на визначення компетенцій, психометричні тести для оцінки лідерських якостей, комунікативних навичок, мотивації. Наприклад, тести для визначення готовності працівників до управлінських ролей.

7. Оцінка на основі компетенцій: Визначення ключових компетенцій, необхідних для виконання певних завдань, та оцінка працівників на основі цих компетенцій. Використовуються різні методи, такі як самооцінка, оцінка керівників, тестування. Наприклад, оцінка відповідності компетенцій працівників вимогам їхніх посадових інструкцій.

Серед найбільш ефективних методів оцінки кадрової політики можна виділити бенчмаркінг, метод 360-градусної оцінки, SWOT-аналіз. Бенчмаркінг передбачає порівняння показників кадрової політики підприємства з показниками конкурентів або провідних компаній галузі. Це дозволяє виявити найкращі практики та впровадити їх у свою діяльність [16].

Метод 360-градусної оцінки передбачає збір зворотного зв'язку від працівників, їх колег, керівників та підлеглих. Це дозволяє отримати всебічну оцінку діяльності працівника та визначити його сильні та слабкі сторони [7] .

SWOT-аналіз є потужним інструментом для оцінки кадрової політики, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики, а також можливості та загрози, що впливають на її ефективність. Наприклад, SWOT-аналіз може виявити, що однією з сильних сторін кадрової політики є ефективна система мотивації, тоді як слабкою стороною може бути недостатня увага до професійного розвитку працівників.

Методи оцінки кадрової політики дозволяють не лише виявити поточний стан системи управління персоналом, але й визначити шляхи її вдосконалення. Вибір конкретних методів залежить від цілей оцінки, особливостей підприємства та доступних ресурсів. Наприклад, кількісні методи дозволяють отримати точні дані для аналізу, проте можуть вимагати значних витрат на збір та обробку інформації. Якісні методи, такі як опитування та інтерв'ю, дозволяють отримати глибше розуміння внутрішніх процесів та настроїв у колективі, але можуть бути суб'єктивними та важкими для інтерпретації.

Методи оцінки кадрової політики підприємства мають свої переваги та недоліки, і кожен з них забезпечує різний рівень об'єктивності та глибини аналізу. Аналіз ключових показників ефективності (КПІ) відзначається точністю даних та можливістю вимірювання ефективності. КПІ дозволяють підприємству точно вимірювати результати своєї діяльності та здійснювати порівняння з встановленими стандартами чи попередніми періодами. Однак, впровадження КПІ вимагає значних витрат на збір та обробку інформації, що потребує залучення значних ресурсів, зокрема фінансових та часових, для налаштування систем збору та аналізу даних.

Фінансовий аналіз оцінює витрати та рентабельність інвестицій, дозволяючи підприємству визначити економічну ефективність інвестицій у розвиток персоналу та оцінити фінансові результати кадрової політики. Проте, цей метод може не враховувати нематеріальні аспекти, орієнтуючись лише на

кількісні показники і не завжди відображаючи такі важливі фактори, як мотивація та задоволеність працівників.

Анкетування та опитування забезпечують збір якісних даних та розуміння настроїв працівників. Цей метод дозволяє отримати інформацію про думки та ставлення працівників до різних аспектів роботи, що сприяє розумінню внутрішньої атмосфери в колективі. Водночас, відповіді респондентів можуть бути суб'єктивними, що впливає на об'єктивність отриманих результатів.

Інтерв'ю та фокус-групи дозволяють детально дослідити проблеми та отримати глибше розуміння різних аспектів кадрової політики. Ці методи забезпечують глибоке розуміння проблем та якісні дані. Проте, вони потребують значних затрат часу та ресурсів, а також можуть бути піддані впливу особистих думок та упереджень учасників.

Таблиця 1.2 наводить порівняння різних методів оцінки кадрової політики, виділяючи їх основні переваги та недоліки. Це дозволяє швидко порівняти різні методи оцінки, сприяючи більш усвідомленому вибору методів для оцінки кадрової політики підприємства.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки методів оцінки кадрової політики

Метод оцінки	Переваги	Недоліки
Аналіз ключових показників ефективності (KPI)	Точність даних, можливість вимірювання ефективності	Вимагає значних витрат на збір та обробку інформації
Фінансовий аналіз	Оцінка витрат та рентабельності інвестицій	Може не враховувати нематеріальні аспекти
Анкетування та опитування	Збір якісних даних, розуміння настроїв працівників	Суб'єктивність, можливість упереджених відповідей
Інтерв'ю та фокус-групи	Глибоке розуміння проблем, якісні дані	Висока трудомісткість, суб'єктивність

Джерело: створено автором

Оптимізація кадрової політики включає впровадження змін, спрямованих на підвищення її ефективності та відповідності стратегічним цілям підприємства (рис 1.3).

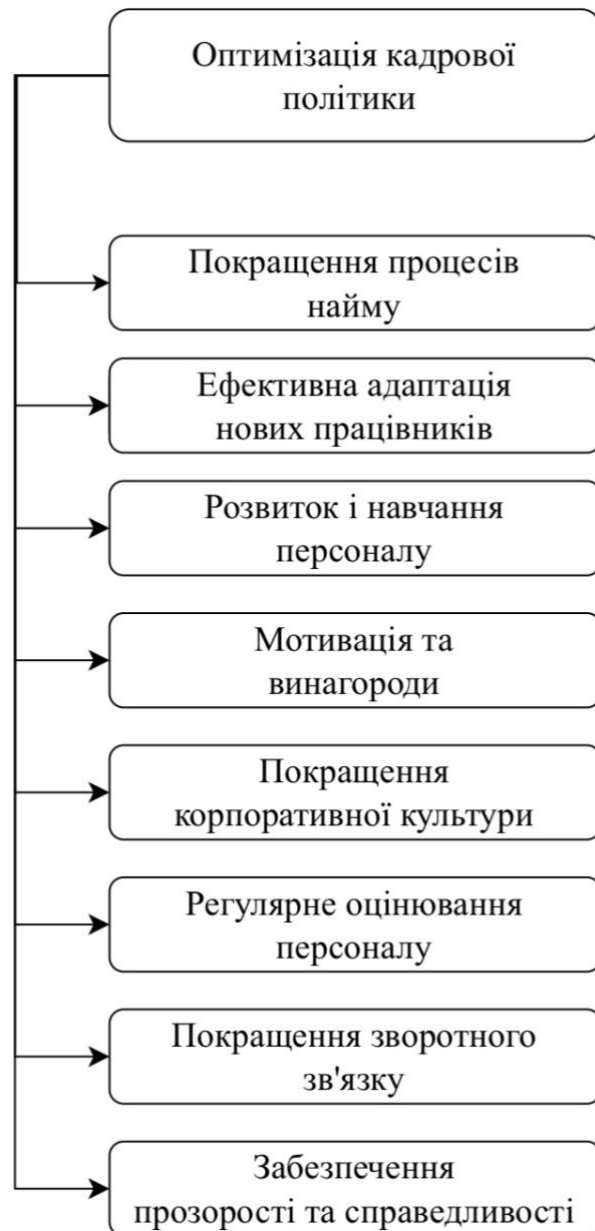


Рис. 1.3. Основні напрямки оптимізації кадрової політики підприємства

Джерело: створено автором

На рис. 1.3 представлені основні напрямки оптимізації, які включають:

1. Покращення процесів найму:

Використання сучасних методів рекрутингу, автоматизація процесів найму, застосування алгоритмів штучного інтелекту для аналізу резюме та відбору кандидатів. Наприклад, впровадження системи автоматизованого відбору резюме для зменшення часу на початковий відбір кандидатів.

Залучення нових каналів пошуку персоналу, таких як професійні соціальні мережі, онлайн-платформи, співпраця з навчальними закладами. Наприклад, активна співпраця з університетами для залучення талановитих випускників.

2. Ефективна адаптація нових працівників:

Розробка програм адаптації, наставництво, проведення тренінгів та навчання для нових працівників, постійний зворотний зв'язок з керівництвом. Наприклад, створення програми менторства, де нові працівники отримують підтримку від досвідчених колег.

Впровадження програм менторства, де новачки отримують підтримку від досвідчених колег.

3. Розвиток і навчання персоналу:

Впровадження програм безперервного навчання, підвищення кваліфікації, створення можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Наприклад, організація регулярних тренінгів для підвищення кваліфікації працівників.

Організація внутрішніх і зовнішніх тренінгів, семінарів, майстер-класів, конференцій.

4. Мотивація та винагороди:

Розробка гнучких схем мотивації, включаючи фінансові та нематеріальні стимули, визнання досягнень, створення комфортних умов праці. Наприклад, впровадження системи бонусів за досягнення корпоративних цілей.

Впровадження системи винагород за досягнення корпоративних цілей, участь у внутрішніх конкурсах, визнання кращих працівників.

5. Покращення корпоративної культури:

Формування позитивного робочого клімату, підтримка відкритих комунікацій, проведення корпоративних заходів та тимбілдингів. Наприклад, організація регулярних корпоративних заходів для покращення командної роботи.

Впровадження програм соціальної відповідальності, підтримка ініціатив з волонтерства та благодійності.

6. Регулярне оцінювання персоналу:

Впровадження систематичних оцінок продуктивності, застосування методів 360-градусного зворотного зв'язку, самооцінки та оцінки від керівників. Наприклад, регулярні оцінки працівників для визначення їхнього внеску в досягнення цілей підприємства.

Використання показників КРІ для оцінки результативності працівників та їхнього внеску в досягнення цілей підприємства.

7. Покращення зворотного зв'язку:

Створення механізмів для регулярного отримання зворотного зв'язку від працівників, проведення зустрічей та обговорень, впровадження електронних платформ для збору відгуків. Наприклад, впровадження електронної платформи для збору та аналізу зворотного зв'язку від працівників.

Впровадження культури відкритого діалогу між керівництвом та працівниками, що сприяє швидкому виявленню та вирішенню проблем.

8. Забезпечення прозорості та справедливості:

Впровадження чітких і прозорих процедур найму, оцінювання, винагородження та звільнення працівників, дотримання принципів справедливості та рівності. Наприклад, розробка політик недискримінації для забезпечення рівних можливостей для всіх працівників.

Розробка політик недискримінації, забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від статі, віку, національності, релігійних переконань.

Таким чином, застосування системного підходу до оцінки та оптимізації кадрової політики дозволяє підприємству підвищити ефективність управління

людськими ресурсами, сприяти досягненню стратегічних цілей, підвищити продуктивність та задоволеність працівників, що в свою чергу забезпечує стійкий розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

1.3 Фактори впливу на кадрову політику підприємства

Ефективна кадрова політика є ключовою умовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Вона сприяє забезпеченню відповідності між стратегією компанії та її кадровим потенціалом, що в свою чергу впливає на конкурентоспроможність та стійкість організації. Основні складові ефективної кадрової політики включають планування потреб у персоналі, підбір та відбір персоналу, навчання та розвиток, мотивацію та стимулювання, оцінку ефективності роботи працівників, управління кар'єрним розвитком та забезпечення соціальної політики.

На кадрову політику підприємства впливають різноманітні фактори, які можна класифікувати на зовнішні та внутрішні. Вони визначають напрями та особливості роботи з персоналом, а також можуть значно впливати на ефективність кадрової політики (рис. 1.4).

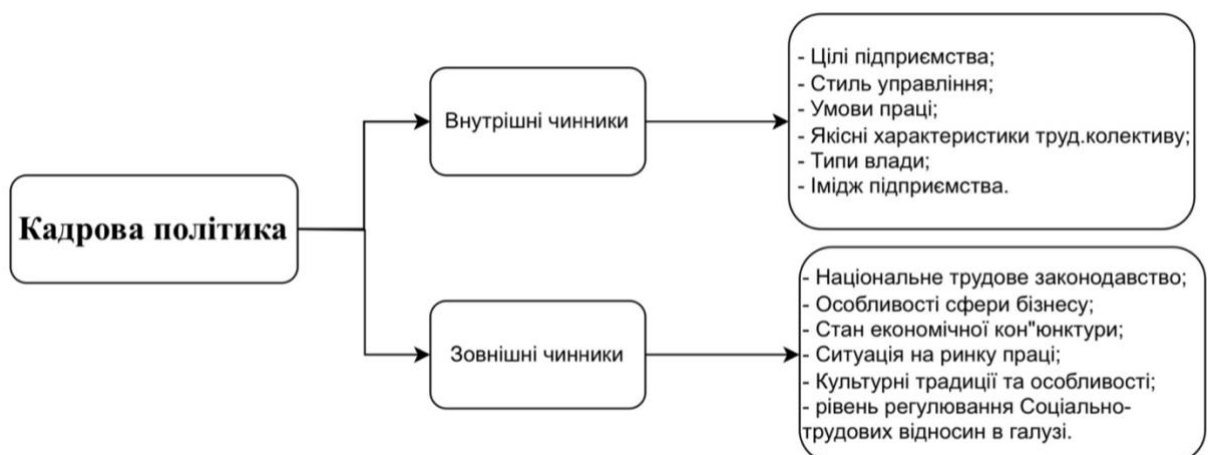


Рис. 1.4. Чинники, що визначають кадрову політику підприємства

Джерело: побудовано автором

Зовнішні фактори включають економічні умови, валютні коливання, трудове законодавство, соціально-демографічні зміни та технологічні зміни. Стан економіки країни впливає на можливості підприємства щодо інвестицій у персонал. Наприклад, в періоди економічного зростання компанії можуть розширювати штати та інвестувати в розвиток працівників, тоді як під час економічних криз можуть бути змушені скорочувати витрати, включаючи витрати на навчання та розвиток [1].

За даними [14, 27] у 2020 році під час пандемії COVID-19 багато українських підприємств змушені були скорочувати витрати на персонал, що призвело до масових звільнень та скорочення бюджетів на навчання. За даними Державної служби статистики України, рівень безробіття в 2020 році зріс до 9,5% у порівнянні з 8,2% у 2019 році. Водночас, у Сполучених Штатах безробіття зросло з 3,5% у лютому 2020 року до 14,8% у квітні 2020 року.

Валютні курси можуть впливати на заробітну плату та витрати підприємства на найм іноземних фахівців. Наприклад, девальвація національної валюти може призвести до зростання витрат на залучення іноземних працівників.

За даними [28] у 2014-2015 роках після анексії Криму та початку військових дій на сході України гривня значно девальвувала, що призвело до зростання витрат українських підприємств на найм іноземних фахівців та збільшення витрат на імпорتنі товари і послуги. За цей період обмінний курс гривні до долара впав з 8 до 25 гривень за долар.

Часті зміни у трудовому законодавстві можуть вимагати від підприємств постійної адаптації своїх кадрових політик. Наприклад, введення нових вимог щодо охорони праці може потребувати додаткових витрат на навчання працівників і забезпечення відповідних умов праці [20].

За даними [29, 30] у 2019 році в Україні було запроваджено новий Кодекс законів про працю, що включав посилені вимоги щодо охорони праці та умов праці, що вимагало від підприємств додаткових інвестицій у відповідні навчальні програми та засоби захисту. У Німеччині постійні зміни в трудовому

законодавстві щодо робочих годин і умов праці також впливають на кадрову політику підприємств.

Демографічні зміни, такі як старіння населення, міграція, зміна структури зайнятості, впливають на кадрову політику підприємства. Наприклад, збільшення частки працівників старшого віку може вимагати адаптації програм навчання та розвитку [17].

За даними Державної служби статистики України [31, 32], частка населення віком 60 років і старше у 2021 році складала 23,1%. Це змушує українські підприємства розробляти спеціальні програми перепідготовки та підтримки працівників старшого віку. В Японії, де старіння населення є ще більш актуальною проблемою, компанії розробляють спеціальні програми для підтримки старших працівників та їхньої адаптації до нових технологій.

Впровадження нових технологій вимагає від підприємства адаптації своїх процесів управління персоналом. Це може включати навчання працівників новим навичкам, автоматизацію процесів управління персоналом та використання сучасних інформаційних систем [21].

Згідно зі звітом Міжнародної організації праці [33, 34], у 2021 році понад 60% українських підприємств впровадили цифрові технології для дистанційного навчання та управління персоналом у зв'язку з пандемією COVID-19. Водночас, у США, за даними McKinsey, впровадження нових технологій в 2020 році прискорилося в п'ять разів у порівнянні з попередніми роками.

Внутрішні фактори включають стратегію підприємства, організаційну культуру та структуру управління. Кадрова політика повинна відповідати стратегічним цілям підприємства, таким як зростання, диверсифікація, вихід на нові ринки, інноваційний розвиток. Наприклад, підприємства, які орієнтуються на інновації, повинні залучати працівників з високим рівнем творчих та технічних навичок [6].

Компанія "SoftServe", один із провідних ІТ-аутсорсерів України, постійно залучає висококваліфікованих працівників та інвестує у їх розвиток, що

дозволяє компанії залишатись конкурентоспроможною на міжнародному ринку. Інша компанія, "Samsung", інвестує мільйони доларів у навчання своїх працівників, зокрема в інноваційних лабораторіях по всьому світу [38].

Культура підприємства впливає на мотивацію та продуктивність працівників. Наприклад, позитивний морально-психологічний клімат сприяє підвищенню мотивації та продуктивності праці [7].

Дослідження, проведене компанією "Делойт" у 2020 році [40, 33], показало, що підприємства з високим рівнем задоволеності працівників мають на 25% вищу продуктивність праці. У компанії "Google" створена культура, що сприяє відкритим інноваціям та колаборації, що дозволяє підтримувати високу мотивацію та залученість працівників.

Тип структури управління (централізована чи децентралізована) визначає стиль керівництва та рівень автономії підрозділів. Наприклад, у централізованій структурі всі ключові рішення приймаються на вищому рівні, що може впливати на швидкість реагування на зміни [15].

У компанії "Метро Кеш енд Керрі Україна" централізована структура управління дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку та ефективно управляти ресурсами. У компанії "General Electric" використовується децентралізована структура, що дозволяє підрозділам швидше приймати рішення та адаптуватися до змін [34].

Планування потреб у персоналі є початковим і надзвичайно важливим етапом у системі управління персоналом. Воно передбачає визначення кількості та якості працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Планування потреб у персоналі можна виразити за допомогою наступної формули (1.1):

$$\text{ЧП} = \text{ВП} + \text{ПР} - \text{ВРЧП} = \text{ВП} + \text{ПР} - \text{ВР}, \quad (1.1)$$

де:

- ЧП - Чиста потреба у персоналі;
- ВП - Вихідна потреба у персоналі;
- ПР - Приріст працівників (плановий);
- ВР - Вибуття працівників (очікуване).

Планування потреб у персоналі дозволяє підприємству ефективно управляти ресурсами та забезпечувати необхідну кількість працівників для реалізації стратегічних завдань. Важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на потребу в персоналі [1].

У компанії "Nestlé" планування потреб у персоналі здійснюється за допомогою спеціалізованих програмних засобів, що дозволяють враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, такі як ринок праці, економічні умови, та стратегічні плани компанії. Завдяки цьому підхід до планування стає більш комплексним і точним, що дозволяє ефективно розподіляти ресурси [35].

Підбір та відбір персоналу є складним процесом, який включає в себе декілька етапів: залучення кандидатів, проведення співбесід, тестування, перевірка рекомендацій та прийняття рішення про найм. Сучасні методи підбору персоналу включають використання спеціалізованих програмних засобів для автоматизації процесу відбору, а також застосування компетенційних моделей, що дозволяють оцінити відповідність кандидата вимогам посади [2].

Навчання та розвиток персоналу є невід'ємною складовою ефективної кадрової політики. Воно включає заходи, спрямовані на підвищення професійної кваліфікації, освоєння нових знань та навичок.

У компанії "PwC" (PricewaterhouseCoopers) реалізована система безперервного навчання, що включає внутрішні тренінги, курси підвищення кваліфікації та програми розвитку лідерства. За даними звіту PwC за 2021 рік, інвестиції в навчання кожного працівника в середньому становили понад 1 000 доларів на рік [36].

Це може включати введення в посаду, наставництво, тренінги, семінари та інші форми навчання. Постійне навчання та розвиток персоналу сприяє

підвищенню продуктивності праці, мотивації працівників та їх задоволеності роботою [20].

Мотивація та стимулювання працівників є важливою складовою кадрової політики. Розробка системи матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення мотивації працівників дозволяє забезпечити їх задоволеність роботою та підвищити продуктивність праці.

Систему мотивації можна виразити формулою (1.2):

$$MO = ЗП + БП + ПП + СПМО = ЗП + БП + ПП + СП, \quad (1.2)$$

де:

МО - Мотивація;

ЗП - Заробітна плата;

БП - Бонуси та премії;

ПП - Пільги та привілеї;

СП - Соціальні пакети.

Система мотивації повинна враховувати як матеріальні, так і нематеріальні фактори, що впливають на задоволеність працівників. Матеріальні фактори включають заробітну плату, бонуси, премії, соціальні пакети, а нематеріальні - визнання досягнень, можливості для професійного розвитку, сприятливий психологічний клімат [19].

У компанії "Microsoft" впроваджена система мотивації, яка включає конкурентну заробітну плату, бонуси за досягнення корпоративних цілей, акції компанії для працівників та гнучкий графік роботи. У 2020 році, згідно з даними Microsoft, програма мотивації дозволила збільшити продуктивність працівників на 15% [37].

Оцінка ефективності роботи працівників Оцінка ефективності роботи працівників є важливим елементом управління персоналом, що дозволяє визначити рівень виконання завдань, сильні та слабкі сторони працівників, а також можливості для їх розвитку.

У компанії "Samsung" використовується система оцінки ефективності, яка включає 360-градусну оцінку, де зворотний зв'язок надається від колег, підлеглих та керівників. Це дозволяє отримати комплексне уявлення про продуктивність працівників та спрямувати їх розвиток [38].

Управління кар'єрним розвитком забезпечує створення умов для професійного та кар'єрного зростання працівників, забезпечення горизонтальної та вертикальної мобільності.

У компанії "IBM" реалізована програма кар'єрного розвитку, яка включає наставництво, програми розвитку лідерства та можливості для внутрішнього переміщення. За даними IBM, у 2021 році понад 30% працівників скористалися можливостями внутрішньої мобільності [39].

Це включає планування кар'єри, наставництво, програми розвитку лідерства. Управління кар'єрним розвитком сприяє збереженню талановитих працівників та підвищенню їх мотивації.

Соціальна політика включає заходи, спрямовані на поліпшення умов праці, забезпечення соціальних гарантій, підтримку здоров'я працівників, створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Компанія "Google" відома своєю соціальною політикою, яка включає програми охорони здоров'я, можливості для дистанційної роботи, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також численні заходи для покращення морально-психологічного клімату. У 2021 році компанія ввела нову програму підтримки психічного здоров'я працівників [40].

Соціальна політика сприяє підвищенню лояльності працівників до підприємства, зниженню рівня плинності кадрів та покращенню репутації компанії на ринку праці [7].

Забезпечення прозорості та справедливості Впровадження чітких і прозорих процедур найму, оцінювання, винагородження та звільнення працівників дотримання принципів справедливості та рівності.

За даними [41] у компанії "Unilever" впроваджені прозорі процедури найму та оцінки працівників, які включають використання алгоритмів штучного

інтелекту для оцінки кандидатів на основі їхніх навичок та досвіду. Це дозволяє мінімізувати упередженість і забезпечити рівні можливості для всіх кандидатів.

Таким чином, розуміння факторів впливу дозволяє підприємству розробляти адаптивну кадрову політику, яка відповідає як внутрішнім, так і зовнішнім умовам. Наприклад, в умовах швидких технологічних змін підприємство може зосередитись на розвитку нових навичок у працівників через програми навчання та підвищення кваліфікації [13].

Ефективна кадрова політика враховує комплексний вплив всіх цих факторів, що дозволяє підприємству залишатись конкурентоспроможним та досягати своїх стратегічних цілей. Це забезпечить підприємству стабільність, розвиток та високу ефективність його діяльності [5].

Висновки до розділу 1

Розглянуто теоретичні засади формування та оптимізації кадрової політики підприємства, підкреслено її важливість у стратегічному управлінні. Було визначено сутність, поняття та типи кадрової політики.

За результатами дослідження різних джерел визначено, що кадрова політика – це сукупність принципів, норм, правил і заходів, які регулюють роботу з персоналом, починаючи від найму, адаптації, навчання, оцінки та мотивації працівників до їх звільнення. Вона повинна забезпечувати узгодженість дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Основні типи кадрової політики включають активну, пасивну, реактивну, превентивну та раціональну. Кожен тип має свої переваги та недоліки, і вибір конкретного типу залежить від стратегічних цілей та умов функціонування підприємства.

Досліджено основні інструменти оцінки ефективності кадрової політики, які включають анкетування, інтерв'ю, аналіз документації, фінансові показники,

моніторинг і контроль, психометричні тести та оцінку на основі компетенцій. Оптимізація кадрової політики включає покращення процесів найму, адаптації, розвитку, мотивації, корпоративної культури, оцінювання персоналу, зворотного зв'язку та забезпечення прозорості та справедливості.

Виділено та описано зовнішні та внутрішні фактори впливу на кадрову політику підприємства. Так, зовнішні фактори включають економічні умови, трудове законодавство, ринок праці, соціальні та демографічні зміни, технологічні зміни, політичні та регуляторні фактори. Внутрішні фактори включають стратегічні цілі підприємства, організаційну структуру, корпоративну культуру, фінансові ресурси, технологічний рівень підприємства та морально-психологічний клімат. Зроблено висновок про те, що розуміння цих факторів дозволяє розробляти адаптивну кадрову політику, що відповідає як внутрішнім, так і зовнішнім умовам.

Отже, кадрова політика є важливим елементом управління підприємством, що забезпечує його ефективне функціонування, стабільність та розвиток. Використання системного підходу до оцінки та оптимізації кадрової політики, врахування зовнішніх та внутрішніх факторів впливу сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КИЇВСТАР»

2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності та кадрової політики компанії ПрАТ "Київстар"

Компанія ПрАТ "Київстар" є найбільшим оператором телекомунікаційних послуг в Україні, що надає мобільний зв'язок, передачу даних та фіксований інтернет для мільйонів користувачів. На кінець першого кварталу 2023 року ПрАТ "Київстар" обслуговував понад 24,3 мільйони мобільних абонентів та більш ніж 1,1 мільйон абонентів фіксованого інтернету [23].

Разом з основними телеком-продуктами компанія надає послуги FMC (конвергенція мобільного та фіксованого зв'язку), цифрові рішення – Big Data, індустриальний IoT, Clouds, мобільні фінансові сервіси, Open API Київстар відкритий телеком, сервіси для кіберзахисту, цифрове ТБ та інші. Ці продукти компанія впроваджує як самостійно, так і в партнерстві.

ПрАТ Київстар є одним із лідерів у сегменті OTT TV, надаючи доступ до понад 350 телевізійних каналів, та має відеобібліотеку з більш ніж 20 тисячами фільмів та серіалів.

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

Фінансові показники компанії (табл. 2.1) за останні роки свідчать про стабільне зростання. У 2023 році ПрАТ "Київстар" досяг значного зростання чистого прибутку, що на 20% перевищило показники попереднього року. Це стало можливим завдяки зростанню кількості користувачів та ефективній оптимізації витрат [18].

Основні фінансові показники компанії "Київстар" (2019-2023 роки)

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий прибуток, млн грн	3,200	3,840	4,608	5,530	6,636
Дохід, млн грн	20,000	21,500	23,000	24,500	26,000
Кількість абонентів, млн	24,0	24,2	24,5	24,8	25,0

Джерело: на основі [18]

Обрані фактори можуть виявити проблеми в діяльності компанії Київстар з наступних причин:

Чистий прибуток, млрд: чистий прибуток дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами компанії та її здатність досягати прибутковості. Цей показник є важливим для прийняття рішень про розподіл прибутку, розвиток бізнесу та залучення інвестицій..

Прямі іноземні інвестиції (% ВВП): цей показник вказує на ступінь привабливості країни для інвесторів. Зменшення прямих іноземних інвестицій може бути наслідком нестабільної економічної ситуації в країні, що може призвести до зменшення споживчої здатності населення і втрати клієнтів компанії.

Рівень інфляції: зростання рівня інфляції може призвести до збільшення витрат на утримання бізнесу, що може вплинути на ціну на послуги та знизити їх конкурентоспроможність.

Рівень безробіття: зростання рівня безробіття може призвести до зменшення споживчої здатності населення, що може вплинути на попит на послуги компанії.

Особи, які користуються Інтернетом (% населення): зростання цього показника може призвести до збільшення попиту на послуги Інтернету, що може вплинути на обсяг прибутку компанії. Однак, збільшення конкуренції на ринку може знизити рентабельність бізнесу.

Кадрова політика компанії ПрАТ "Київстар" є ключовою складовою її стратегії розвитку, спрямованою на забезпечення високої продуктивності та задоволеності працівників. Ця політика охоплює широкий спектр заходів, включаючи планування потреб у персоналі, підбір та найм, адаптацію нових працівників, оцінку та розвиток персоналу, а також мотивацію та стимулювання.

Структура управління в компанії ПрАТ "Київстар" забезпечує ефективний розподіл обов'язків та відповідальності між керівниками різних підрозділів. На верхньому рівні знаходиться генеральний директор, якому підпорядковуються кілька директорів, кожен з яких відповідає за певний напрям діяльності, таких як операційний директор, фінансовий директор, технічний директор, директор з персоналу, директор з маркетингу та директор з продажу (рис 2.1). Така структура дозволяє компанії оперативно реагувати на виклики ринку та ефективно реалізовувати свої стратегічні плани.

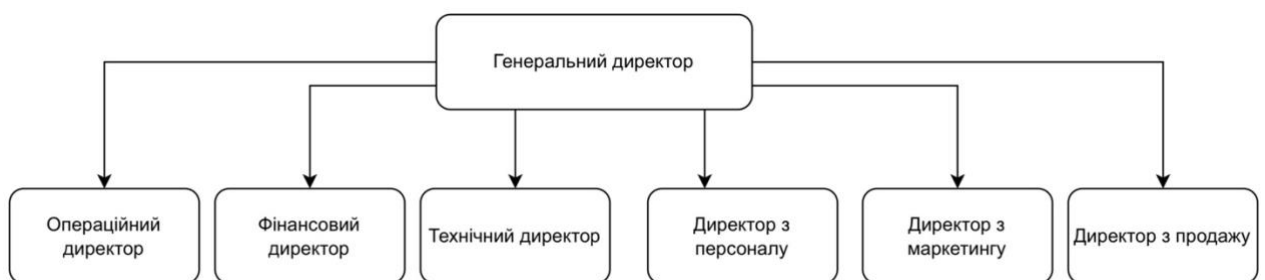


Рис 2.1. Структура управління в компанії "Київстар"

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Планування потреб у персоналі є першочерговим та важливим етапом у системі управління персоналом. У компанії ПрАТ "Київстар" цей процес здійснюється з використанням сучасних методів і технологій. Наприклад, компанія використовує спеціалізовані програмні засоби для моделювання та прогнозування потреб у персоналі, що дозволяє враховувати як поточні, так і майбутні потреби бізнесу. На 2023 рік компанія планувала збільшити штат на 5% у зв'язку з розширенням мережі 5G та впровадженням нових послуг[23].

Процес підбору та найму персоналу в "Київстар" здійснюється через різні канали, включаючи професійні соціальні мережі, спеціалізовані сайти з пошуку роботи, рекрутингові агенції та реферали від співробітників. Основними критеріями відбору є професійні компетенції, досвід роботи та відповідність корпоративній культурі компанії. Це дозволяє компанії залучати висококваліфікованих фахівців, які можуть внести значний вклад у розвиток компанії.

Адаптація нових працівників є важливою складовою кадрової політики ПрАТ "Київстар". Компанія розробила програму адаптації, яка включає введення в посаду, наставництво та постійний зворотний зв'язок з керівництвом. Це дозволяє новим працівникам швидко інтегруватися в колектив та почати ефективно працювати. Програма адаптації спрямована на те, щоб нові співробітники відчували підтримку і розуміли свої обов'язки та очікування від них.

Оцінка та розвиток персоналу здійснюються через регулярну оцінку ефективності роботи працівників на основі ключових показників продуктивності (KPI). Компанія активно інвестує в навчання та розвиток своїх працівників, пропонуючи внутрішні та зовнішні тренінги, курси підвищення кваліфікації та програми розвитку лідерства. Це сприяє підвищенню кваліфікації працівників та їх мотивації. Наприклад, у 2023 році компанія організувала понад 200 тренінгів для своїх співробітників, що дозволило підвищити їхню кваліфікацію та підготувати до нових викликів.

Система мотивації в ПрАТ "Київстар" включає конкурентну заробітну плату, бонуси за досягнення корпоративних цілей, акції компанії для працівників та гнучкий графік роботи. Це сприяє підвищенню мотивації працівників та їх задоволеності роботою. Згідно з даними на 2023 рік [18], рівень задоволеності працівників компанії становить 85%, а середня тривалість зайнятості - 5.2 роки.

Кадрова політика компанії ПрАТ "Київстар" також включає впровадження сучасних інформаційних систем для управління персоналом. Це

дозволяє автоматизувати процеси підбору, адаптації, оцінки та розвитку працівників, що сприяє підвищенню ефективності управління персоналом та зменшенню витрат на ці процеси. Компанія також активно впроваджує дистанційні форми навчання та розвитку, що особливо актуально в умовах пандемії COVID-19.

Компанія ПрАТ "Київстар" приділяє значну увагу соціальній відповідальності. Вона реалізує соціально значущі та благодійні програми, підтримуючи освіту, екологію та здоров'я. Наприклад, під час війни компанія надає деякі безкоштовні мобільні та фіксовані послуги в Україні та за кордоном, а також здійснює фінансову підтримку медичних закладів і благодійних організацій[25].

Кадрова політика ПрАТ "Київстару" є ключовим елементом її стратегії розвитку. Компанія активно впроваджує сучасні методи управління персоналом, спрямовані на залучення та утримання висококваліфікованих фахівців. Серед сильних сторін кадрової політики (рис 2.2) можна виділити велику кількість активних абонентів, широку мережу покриття, високу якість послуг та інноваційні технології, а також співпрацю з провідними міжнародними компаніями.



Рис. 2.2 SWOT-аналіз кадрової політики компанії "Київстар"

Джерело: побудовано автором

Водночас, компанія стикається з певними слабкими сторонами, серед яких висока конкуренція на ринку, відсутність власної інфраструктури для деяких послуг та законодавчі обмеження. Однак, існують і можливості для подальшого розвитку, зокрема розширення мережі та інфраструктури, розробка нових послуг та співпраця з іншими підприємствами. Водночас, компанія повинна бути готовою до загроз, таких як зростаюча конкуренція, зміни регуляторної політики та ризик зниження попиту на традиційні послуги.

Аналіз кадрової політики компанії ПрАТ "Київстар" показує високий рівень задоволеності працівників та низький рівень плинності кадрів, що свідчить про ефективне управління персоналом (табл. 2.2). Середня тривалість зайнятості становить 5,2 роки, рівень плинності кадрів - 12%, рівень задоволеності працівників - 85%, а середній дохід на одного працівника - 150,000 грн.

Таблиця 2.2

Оцінка ефективності кадрової політики компанії "Київстар" (2023 рік)

Показник	Значення
Середня тривалість зайнятості (роки)	5,2
Рівень плинності кадрів (%)	12
Рівень задоволеності працівників (%)	85
Середній дохід на одного працівника (грн)	150,000

Джерело: побудовано на основі даних [18,23]

Основні напрями кадрової політики включають планування потреб у персоналі, підбір та найм персоналу, адаптацію нових працівників, оцінку та розвиток персоналу, мотивацію та стимулювання працівників. Компанія здійснює планування потреб у персоналі на основі стратегічних цілей та поточних потреб бізнесу.

ПрАТ "Київстар" активно використовує різні канали для залучення нових працівників, зокрема професійні соціальні мережі, спеціалізовані сайти з пошуку роботи, рекрутингові агенції та реферали від співробітників. Основними критеріями відбору є професійні компетенції, досвід роботи та відповідність корпоративній культурі компанії [23]. Компанія розробила програму адаптації, яка включає введення в посаду, наставництво та постійний зворотний зв'язок з керівництвом. Це дозволяє новим працівникам швидко інтегруватися в колектив та почати ефективно працювати.

Регулярна оцінка ефективності роботи працівників здійснюється на основі ключових показників продуктивності (KPI). Компанія також активно інвестує в навчання та розвиток своїх працівників, пропонуючи внутрішні та зовнішні тренінги, курси підвищення кваліфікації та програми розвитку лідерства.

Таким чином, кадрова політика компанії "Київстар" є ключовим елементом її стратегії розвитку, спрямованим на забезпечення високої продуктивності та задоволеності працівників, що є важливими факторами для подальшого успішного розвитку компанії.

2.2 Аналіз та шляхи оптимізації кадрової політики компанії ПрАТ "Київстар"

Дослідження використання персоналу ПрАТ «Київстар» показало, що його кадрова політика базується на принципах однакової необхідності досягнення організаційних і індивідуальних цілей, відповідності та професійної компетенції, індивідуальності та практичних досягнень. Компанія відповідально підходить до підбору та розстановки працівників, займається розвитком їхніх навичок і створює ефективну систему соціальних гарантій і стимулів.

Удосконалення кадрової політики компанії «Київстар» можна досягти за допомогою наступних заходів:

- 1) покращення процесу підготовки керівних кадрів;
- 2) створення збалансованої системи показників для мотивації структурних підрозділів компанії.

Під резервом керівників розуміють групу працівників, яку відібрано для призначення на керівні посади на основі оцінки їхніх здібностей, рівня професійної підготовки, ділових та особистих якостей [11, с. 169]. Перший етап формування кадрового резерву полягає у визначенні переліку посад, для заміщення яких формується резерв. Зазвичай до резерву включають професійно підготовлених працівників, які успішно виконують свої обов'язки, проявляють ініціативу, беручи участь у семінарах, нарадах та конференціях за профілем їхньої роботи. Такі працівники також проходять стажування на відповідних робочих місцях у період відсутності основних працівників, посади яких вони можуть замінити.

Основні завдання формування кадрового резерву в ПрАТ «Київстар» включають:

- виявлення працівників з потенціалом для зайняття керівних посад;
- підготовка зарахованих до резерву працівників для зайняття керівних посад;
- забезпечення своєчасного заміщення вакантних керівних посад компетентними та здібними до управлінської роботи працівниками;
- створення умов для наступності та стабільності управління компанією та її підрозділами.

Для кожного працівника, включеного до групи резерву, має бути розроблений план розвитку кар'єри. Також необхідно проводити підготовчі заходи для працівників, включених до резерву, з метою підготовки їх до роботи на посадах, на які вони призначені. Ці заходи включають:

1. Стажування на відповідних посадах під час відпустки, хвороби чи відрядження основного працівника. Це дозволяє стажерам здобути необхідні знання та освоїти основні принципи роботи на новій посаді. Одночасно за

результатами стажування робляться висновки про ділові якості працівника, включеного до кадрового резерву.

2. Участь у системі ротації кадрів компанії, що сприяє всебічному розвитку знань та навичок працівника.

3. Підвищення кваліфікації працівників, включених до резерву, через навчання у спеціалізованих навчальних закладах, в системі підвищення кваліфікації, на курсах тощо.

4. Самостійна робота за спеціально визначеним планом. Це дозволяє підготувати кандидата до виконання керівних функцій ще до вступу на посаду та скоротити час його адаптації на новій посаді.

Загалом, механізм мотивації включає наступні кроки [42, с. 138].

1. Кожен структурний підрозділ у ПрАТ «Київстар» планує свою діяльність у вартісних показниках за статтями відповідно до впровадженого бюджетування. Консолідація цих показників дозволяє сформувавши загальні бюджети для компанії.

2. Після завершення періоду структурні підрозділи порівнюють фактичне виконання бюджету з планом і складають звіти про його фактичне виконання.

3. Виконання бюджету окремими підрозділами спрямоване на досягнення поставлених цілей, і тому матеріальна винагорода залежить від дотримання або недотримання бюджету. Це повинно мотивувати керівництво і персонал до точного виконання або покращення бюджетних показників.

4. Фонд оплати праці кожного підрозділу складається з основної заробітної плати всіх співробітників (згідно базових окладів) та преміального фонду.

5. Преміальний фонд підрозділу поділяється на дві частини: Матеріальні доплати за виконання бюджетних показників; Бонуси за виконання або перевиконання ключових показників згідно зі стратегічною картою підрозділу.

6. За результатами кварталу та року преміальний фонд підрозділу розподіляється між співробітниками відповідно до результатів їхньої діяльності за індивідуальними стратегічними картами. За рівень виконання або перевиконання показників присвоюється певна кількість балів. Отримана винагорода коригується з урахуванням коефіцієнтів складності роботи і кваліфікації персоналу, що визначаються на загальних зборах підрозділу. Без урахування складності праці, оцінка праці перетворюється на інструмент оцінки лише виконавчої дисципліни.

З метою об'єктивної оцінки кваліфікації фахівців за складністю виконуваних завдань пропонується використовувати перелік факторів складності робіт (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фактори складності робіт та їх вагомості

Фактори складності робіт	Вагомість (питома вага) факторів складності робіт
1. Ступінь спеціалізації	0,10
2. Ступінь самостійного виконання	0,15
3. Ступінь відповідальності	0,20
4. Ступінь новизни роботи	0,25
5. Ступінь творчості	0,30
Всього	1,00

Джерело: зроблено автором на основі [43, с. 18].

Кваліметрична факторно-критеріальна модель оцінки складності робіт фахівців (табл. 2.4.). Ці критерії можуть включати вагомість кожного фактора в загальній оцінці кваліфікації, що дозволяє точно визначити рівень підготовки та професійних навичок спеціалістів. Оцінювання за цими критеріями сприяє більш справедливому розподілу завдань та підвищенню ефективності роботи.

Кваліметрична факторно-критеріальна модель оцінки складності робіт
фахівців

Фактори складності робіт (i)	Вагомість факторів (α_i)	Критерії оцінки факторів (j = 1,2,3...)	Значимість критеріїв, X_{ij}
1. Ступінь творчості	0,30	Праця:	
		- творча	1,0
		- формально-логічна	<u>0,6</u>
		- технічна	0,2
2. Ступінь новизни	0,25	Праця:	
		- та, що тільки починається	<u>1,0</u>
		- повторяється нерегулярно	0,5
		- повторюється регулярно на протязі кварталу	0,2
3. Ступінь самостійності виконання	0,20	Виконання роботи:	
		- повністю самостійно	<u>1,0</u>
		- під загальним керівництвом начальника або у відповідності з інструкцією	0,6
		- під безпосереднім керівництвом начальника	0,2
4. Ступінь відповідальності	0,15	Відповідальний:	
		- за колектив	1,0
		- за роботу групи (2 і більше працівників)	0,6
		- тільки за себе	<u>0,3</u>
5. Ступінь спеціалізації	0,1	Робота:	
		- різнорідна по всьому колу завдань підрозділу	1,0
		- різнорідна по окремим розділам певної сфери	<u>0,6</u>
		- однорідна вузькоспеціалізована	1,0
Всього	1,00		
Приклад здійснення комплексної оцінки складності роботи	$K_{скл} = \sum \alpha_i * X_{ij} = 0,30 * 0,6 + 0,25 * 1,0 + 0,2 * 1,0 + 0,15 * 0,3 + 0,1 * 0,6 = \underline{0,74}$		

Джерело: зроблено автором на основі [43, с. 18].

Таким чином, для кожного працівника підрозділу можна розрахувати коефіцієнт складності роботи та кваліфікації, який враховується при розподілі преміального фонду.

Цей механізм дозволяє прив'язати систему мотивації як до рівня виконання бюджетів, так і до рівня виконання ключових показників діяльності. Для уникнення проблем щодо необ'єктивного розподілу преміального фонду чи претензій до працівників у підрозділах ПрАТ «Київстар», необхідно створити розвинену нормативну базу. Вона має включати нормування праці та удосконалення системи посадових інструкцій.

Чітко визначений обсяг обов'язків працівника в посадовій інструкції має як юридичне, так і практичне значення. Юридичне значення полягає в тому, що норми посадової інструкції можуть відігравати важливу роль при вирішенні трудових конфліктів. Практичне значення полягає в підвищенні ефективності трудової діяльності та відповідальності співробітників, оскільки грамотно сформульована посадова інструкція допомагає працівнику якісно й ефективно виконувати свої обов'язки. Наявність комплексу посадових інструкцій підвищує ефективність оцінки професійних якостей персоналу, дозволяючи порівнювати професійні вимоги до посади з фактично виконуваними функціями.

Таким чином, запропоновані заходи щодо удосконалення кадрової політики компанії «Київстар» вимагають значної роботи над:

- розробкою та удосконаленням системи посадових та технологічних інструкцій;

- розробкою норм праці для деяких робіт і операцій, які наразі відсутні на підприємстві;

- оцінкою морального-психологічного клімату в компанії;

- вивченням проблем функціонування корпоративної культури тощо.

2.3. Аналіз ефективності реалізації запропонованих оптимізаційних заходів

Для аналізу ефективності реалізації запропонованих оптимізаційних заходів скористаємося даними про обсяги витрат прАТ «Київстар» за період 2019-2023 років (табл. 2.5). Дані включають витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи та загальні операційні витрати.

Таблиця 2.5

Динаміка основних показників обсягів елементів операційних витрат
ПрАТ «Київстар» у 2019-2023 роках

Рік	Витрати на оплату праці (x_1)	Відрахування на соціальні заходи (x_2)	Загальні операційні витрати (y)
2019	1,413,988	242,951	11,806,335
2020	1,705,312	311,804	12,196,163
2021	2,020,724	391,259	13,851,754
2022	2,807,406	499,802	18,586,187
2023	1,848,602	388,168	19,307,913

Джерело: побудовано на основі даних [18, 23]

Для проведення дослідження було використано кореляційний аналіз. Основною метою цього аналізу було визначення залежності між різними величинами, що дозволяє встановити наявність та характер (прямий чи зворотній) зв'язку між ними. Це своєю чергою визначає можливість прогнозування однієї з них через іншу.

Перша частина дослідження стосувалася взаємозв'язку між загальними операційними витратами та кількістю працівників в організації. Для перевірки нормальності було використано тест Лілліфорса, який показав, що р-значення $\leq \alpha$ (рівень значущості), наші змінні не мають нормального розподілу (Табл. 2.6). Що дозволило вибрати коефіцієнт кореляції Спірмена – непараметричний тест перевірки гіпотези.

Таблиця 2.6

Результат залежності величин

Показник	Значення
Коефіцієнт кореляції Спірмена (r_s)	0.4581
Значення p	0.06231

Джерело: власна обробка

Коефіцієнт кореляції Спірмена $r_s = 0,4581$. Відповідне p - значення = 0,06231, що більше рівня значущості $\alpha = 0,05$. Коефіцієнт кореляції Спірмена показав наявність статистично сильного прямого зв'язку між аналізованими величинами. Це свідчить про прямий зв'язок між сумою, вкладеною в працівника, та його мотивацією працювати в даній фірмі.

Друга частина дослідження розглядала вплив витрат на оплату праці на кількість працівників, які працюють в організації більше одного календарного року (365 днів). Для перевірки нормальності було використано тест Jarque-Bera, який показав, що змінні мають нормальний розподіл (табл. 2.7). Тому для аналізу було використано коефіцієнт кореляції Пірсона.

Таблиця 2.6

Результат залежності величин

Показник	Значення
Коефіцієнт кореляції Пірсона (r)	0.9045
Значення p	0.0955

Джерело: власна обробка

Коефіцієнт кореляції Пірсона показав наявність статистично значущого сильного прямого зв'язку між витратами на оплату праці та кількістю працівників, які працюють в організації більше одного року. Це свідчить про те, що збільшення витрат на оплату праці, премії та надбавки позитивно впливають

на бажання працівників залишатися в організації. Коефіцієнт кореляції Пірсона $r_s = 0,9045$. Відповідне р-значення $= 0,0955$, що більше рівня значущості $\alpha = 0,05$. Коефіцієнт кореляції Пірсона є статистично значущим з сильним прямим зв'язком. Існує статистично значуща різниця між «витрати на оплату праці» та «кількість працівників ,що відпрацювало в організації більше 1 календарного року (365 днів)».

Встановлено, що витрати на оплату праці та соціальні заходи значно впливають на загальні операційні витрати. Розраховане рівняння множинної лінійної регресії дозволяє точно передбачати операційні витрати на основі цих факторів. Кореляційний аналіз показав, що збільшення витрат на оплату праці сприяє утриманню працівників, які працюють більше одного року. Оптимізаційні заходи, спрямовані на раціоналізацію цих витрат, можуть зменшити загальні операційні витрати підприємства. Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню економічної ефективності діяльності ПрАТ «Київстар» та його конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

Аналіз кадрової політики ПрАТ «Київстар» показав, що компанія приділяє значну увагу питанням управління персоналом, що є ключовим елементом її стратегії розвитку. Важливими аспектами кадрової політики компанії є планування потреб у персоналі, підбір і найм працівників, їх адаптація, оцінка та розвиток, а також мотивація та стимулювання. Компанія активно впроваджує сучасні методи та технології управління персоналом, що дозволяє підвищити ефективність цих процесів та зменшити витрати.

Серед основних досягнень кадрової політики ПрАТ «Київстар» можна відзначити високу задоволеність працівників роботою, низький рівень плинності кадрів та стабільне зростання фінансових показників. Програма адаптації нових працівників, регулярна оцінка ефективності роботи за

допомогою КРІ, а також значні інвестиції в навчання та розвиток персоналу сприяють підвищенню кваліфікації та мотивації працівників.

Однак аналіз виявив і деякі проблеми, які потребують вдосконалення. Зокрема, існує потреба в подальшому вдосконаленні процесів підготовки керівних кадрів, створенні збалансованої системи показників для мотивації структурних підрозділів, а також в удосконаленні системи мотивації з урахуванням індивідуальних потреб працівників. Запропоновані заходи щодо покращення кадрової політики включають впровадження сучасних технологій для підбору та оцінки персоналу, розробку програм наставництва та менторства, а також системи гнучких стимулів.

Економічна вигода від реалізації запропонованих заходів включає зниження витрат на підбір та адаптацію нових працівників, зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та загальне покращення фінансових показників компанії. Впровадження цих заходів дозволить підвищити ефективність управління людськими ресурсами та сприятиме досягненню стратегічних цілей ПрАТ «Київстар».

Таким чином, проведений аналіз та розроблені рекомендації щодо оптимізації кадрової політики ПрАТ «Київстар» є важливим кроком до підвищення її ефективності та конкурентоспроможності. Вдосконалення процесів управління персоналом дозволить компанії зберігати лідерські позиції на ринку, залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, а також забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження за темою «Оптимізація кадрової політики підприємства» були досягнуті всі поставлені у вступі мета та завдання. У роботі було здійснено детальний аналіз теоретичних засад формування та оптимізації кадрової політики підприємства, а також розглянуто практичні аспекти управління людськими ресурсами на прикладі ПрАТ «Київстар».

Найважливіші теоретичні положення дослідження включають розуміння кадрової політики як системи заходів, що спрямовані на забезпечення ефективного управління людськими ресурсами. Встановлено, що ефективна кадрова політика дозволяє оптимально використовувати людський потенціал, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Теоретичні основи оптимізації кадрової політики включають такі ключові елементи як планування потреб у персоналі, підбір та найм, адаптація, оцінка, розвиток і мотивація працівників.

Практичний аналіз кадрової політики ПрАТ «Київстар» показав, що компанія досягла значних успіхів у цій сфері, що виражається в високому рівні задоволеності працівників, низькому рівні плинності кадрів, значних інвестиціях в навчання та розвиток персоналу, а також стабільному зростанні фінансових показників. Водночас виявлено деякі проблеми, які потребують вдосконалення. Зокрема, існує необхідність у покращенні процесу підготовки керівних кадрів, створенні збалансованої системи показників для мотивації структурних підрозділів та вдосконаленні системи мотивації з урахуванням індивідуальних потреб працівників.

Запропоновані заходи щодо удосконалення кадрової політики включають впровадження сучасних технологій для підбору та оцінки персоналу, розробку програм наставництва та менторства, а також системи гнучких стимулів. Автоматизація процесів управління персоналом дозволить значно знизити витрати на підбір та адаптацію нових працівників, зменшити плинність кадрів,

підвищити продуктивність праці та покращити загальні фінансові показники компанії.

Практична реалізація розроблених пропозицій може бути здійснена шляхом впровадження зазначених заходів у діяльність ПрАТ «Київстар». Очікувані результати включають підвищення ефективності управління людськими ресурсами, збільшення мотивації та задоволеності працівників, зростання продуктивності праці, а також підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. Зокрема, впровадження сучасних методів оцінки та мотивації дозволить краще враховувати індивідуальні потреби працівників та стимулювати їх до досягнення високих результатів.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило актуальність та значущість теми оптимізації кадрової політики. Розроблені рекомендації та пропозиції можуть бути використані не тільки в ПрАТ «Київстар», але й в інших підприємствах, що прагнуть підвищити ефективність своєї кадрової політики та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Реалізація запропонованих заходів сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Іванов І.І. Стратегічне управління кадровими ресурсами: теорія і практика. – Київ: Видавництво "Освіта", 2018.
2. Петров П.П. Основи кадрового менеджменту. – Харків: Видавництво "Промінь", 2017.
3. Беседовська Т. Б. Світовий досвід управління виробництвом на підприємстві в умовах кризи / Т. Б. Беседовська // Тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика», Харків, 24 - 25 березня 2016 р. - Х.: Вид-во «НТМТ», 2016. - С. 30 - 32.
4. Коваленко О.О. Менеджмент персоналу: теорія та практика. – Одеса: Видавництво "Логос", 2020). Романенко Р.В. Управління персоналом: сучасні підходи. – Дніпро: Видавництво "Інтербук", 2021
5. Романенко Р.В. Управління персоналом: сучасні підходи. – Дніпро: Видавництво "Інтербук", 2021.
6. Федорова А.А. Психологія управління персоналом. – Чернівці: Видавництво "Рута", 2018.
7. Гончаренко В.В. Стратегічне планування в управлінні персоналом. – Вінниця: Видавництво "Поділля", 2020.
8. Гриньова В.М., Салун М.М. Організація виробництва: Підручник.- К.: Знання, 2009
9. Захарова Л.Л. Інноваційні підходи в управлінні персоналом. – Запоріжжя: Видавництво "Просвіта", 2021.
10. Єфремова Н.М. Управління персоналом: сучасні тенденції. – Полтава: Видавництво "Аграрна наука", 2018.
11. Менеджмент персоналу. / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.

12. Корнієнко О.О. Планування та управління кадрами. – Тернопіль: Видавництво "Економічна думка", 2019.
13. Павленко Ю.Ю. Адаптація персоналу: практичні аспекти. – Київ: Видавництво "Кондор", 2018.
14. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.05.2024).
15. Савчук М.М. Управління розвитком персоналу. – Харків: Видавництво "Фоліо", 2020
16. Новак Н.Н. Кар'єрний розвиток персоналу. – Київ: Видавництво "Освіта", 2021.
17. Мельник В.В. Управління людськими ресурсами: теорія і практика. – Рівне: Видавництво "Перспектива", 2020.
18. Інвестори та акціонери компанії "Київстар": Київстар. Інвестори та акціонери. URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers> (дата звернення: 04.05.2024).
19. Кузнецов В.В. Мотивація і стимулювання персоналу. – Донецьк: Видавництво "Норд-Пресс", 2018.
20. Сидоренко С.С. Кадрова політика в сучасних умовах. – Львів: Видавництво "Академія", 2019).
21. Зінченко І.І. Стратегічний кадровий менеджмент. – Одеса: Видавництво
22. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Поняття конкурентоспроможності підприємства та фактори, що її забезпечують / Г. Л. Матвієнко-Біляєва // Сучасний рух науки: тези доп. VI міжнар. науково-практ. інтернет-конф., 4-5 квіт. 2019 р. : тези допов. - Дніпро, 2019. - С. 715-718.
23. Новини компанії "Київстар": Київстар. Новини. URL: <https://kyivstar.ua/news> (дата звернення: 04.05.2024).
24. Офіційний сайт компанії "Київстар": Київстар. Про компанію. URL: <https://kyivstar.ua/about> (дата звернення: 04.05.2024).

25. Соціальна відповідальність компанії "Київстар": Київстар. Соціальна відповідальність. URL: <https://kyivstar.ua/about/responsibility> (дата звернення: 04.05.2024)
26. Борисов В. О. Економіка підприємства: підручник / В. О. Борисов. — Київ: Видавничий дім "Кондор", 2019. — 480 с.
27. Bureau of Labor Statistics. URL: <https://www.bls.gov/> (дата звернення: 02.05.2024).
28. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 03.04.2024).
29. Верховна Рада України. URL: <https://rada.gov.ua/> (дата звернення: 01.05.2024).
30. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. URL: <https://www.bmas.de/> (дата звернення: 29.04.2024).
31. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.05.2024).
32. OECD. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 01.06.2024).
33. Міжнародна організація праці. URL: <https://www.ilo.org/> (дата звернення: 28.04.2024).
34. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 01.05.2024).
35. Nestlé Annual Report. URL: <https://www.nestle.com/> (дата звернення: 01.06.2024).
36. PwC Global Annual Review. URL: <https://www.pwc.com/> (дата звернення: 01.05.2024).
37. Microsoft Annual Report. URL: <https://www.microsoft.com/> (дата звернення: 01.05.2024).
38. Samsung Sustainability Report. URL: <https://www.samsung.com/> (дата звернення: 07.05.2024).
39. IBM Annual Report. URL: <https://www.ibm.com/> (дата звернення: 25.05.2024).

40. Google Sustainability Report. URL: <https://sustainability.google/> (дата звернення: 01.04.2024).

41. Unilever Annual Report. URL: <https://www.unilever.com/> (дата звернення: 10.05.2024).

42. Оніщук Ю. Ю. Мотивація як одна із складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. *Управління розвитком*. № 12. 2013. С. 137-139.

43. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. № 27(1199). 2016. С. 17-21.